

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Aneta Cvrkalová

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Možnosti financování v neziskové organizaci**

### **Financing Possibilities of Non-profit Organization**

DP – PE – KFÚ – 2011 – 06

Bc. Aneta Cvrkalová

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Monika Neumannová, odborný ekonom, Preciosa, a. s.

Počet stran: 85

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 28. dubna 2011

# Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 28. dubna 2011

Bc. Aneta Cvrkalová

# **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi financování v neziskových organizacích. Cílem práce je shromáždit potřebné informace o finanční situaci, poté analyzovat nástroje financování a hospodaření II. mateřské školky Preciosa, o.p.s. Teoretická část přibližuje základní charakteristiku a legislativu neziskových organizací. Jsou zde popsány jednotlivé subjekty poskytující finanční podporu. Praktická část seznamuje s hospodařením konkrétní organizace, využívanými finančními zdroji a jejich vývojem v letech 2005 – 2010. Závěr diplomové práce je věnován zhodnocení získávání finanční podpory, návrhy pro zvýšení efektivnosti finančních prostředků a celkové zlepšení financování neziskové organizace.

## **Klíčová slova**

Dotace, financování, finanční dary, hospodaření, mateřská škola, nezisková organizace, obecně prospěšná společnost.

# **Annotation**

This graduation theses deals with financing possibilities of non-profit organizations. The aim of it is to gather necessary information about the financial situation, then to analyse the instruments of financing and economic management of II. mateřská škola Preciosa, o.p.s. The theoretical part explains basic characteristics and legislation of non-profit organizations. There are described particular subjects providing financial support. The practical part shows the economic management of concrete organization, the financial resources used by it and their development in the years 2005 – 2010. The conclusion is devoted to evaluation of raising financial support, proposals for effective enhancement of financial resources and overall improvement in financing of non-profit organizations.

## **Key Words**

Donation, economy, financing, grant, non-profit organization, nursery school.

# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>1 Neziskové organizace.....</b>	<b>16</b>
1.1 Sektorové vymezení neziskových organizací.....	16
1.2 Definice neziskové organizace .....	18
1.3 Charakteristika.....	18
1.4 Cíle .....	19
1.5 Legislativa .....	19
1.6 Rozdělení.....	21
1.6.1 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace .....	21
1.6.2 Zákon o dani z příjmů.....	22
1.6.3 Právní forma .....	23
1.7 Shrnutí .....	24
<b>2 Život neziskové organizace .....</b>	<b>25</b>
2.1 Vznik, provoz, zánik.....	25
2.2 Účetnictví .....	26
2.3 Rozpočetnictví.....	27
2.3.1 Proč sestavovat rozpočet .....	27
2.3.2 Typy rozpočtů.....	28
2.4 Faktory úspěchu.....	28
2.5 Shrnutí .....	29
<b>3 Financování neziskové organizace .....</b>	<b>30</b>
3.1 Finanční plán .....	30
3.2 Zdroje financování.....	31
3.3 Dotace ze státního rozpočtu.....	31
3.4 Územní samospráva.....	32
3.5 Evropská unie .....	34

3.6 Zřizovatel.....	36
3.7 Vlastní činnost .....	37
3.8 Shrnutí .....	38
<b>4 II. mateřská škola Preciosa, o.p.s.....</b>	<b>39</b>
4.1 Obecně.....	39
4.2 Zakladací listina.....	40
4.2.1 Zakladatel .....	40
4.2.2 Identifikační údaje MŠ .....	40
4.2.3 Druh obecně prospěšných služeb .....	40
4.3 Statutární a kontrolní orgány .....	41
4.3.1 Správní rada.....	41
4.3.2 Ředitel MŠ.....	42
4.3.3 Dozorčí rada .....	43
4.4 Organizace .....	43
4.4.1 Zásady hospodaření .....	44
4.4.2 Podmínky poskytování služeb .....	44
4.5 Shrnutí .....	44
<b>5 Analýza hospodaření .....</b>	<b>45</b>
5.1 Analýza prostředí.....	45
5.1.1 SWOT.....	45
5.1.2 Srovnání s konkurencí .....	47
5.2 Analýza hospodaření za období 2005 - 2010 .....	50
5.2.1 Rozvaha .....	50
5.2.2 Výkaz zisku a ztráty .....	52
5.2.3 Výsledek hospodaření.....	54
5.2.4 Cash flow .....	55
5.3 Shrnutí .....	56
<b>6 Analýza nástrojů financování.....</b>	<b>57</b>
6.1 Obecně.....	57
6.2 Dotace z Krajského úřadu v Liberci .....	58
6.3 Zřizovatel.....	59
6.4 Územní samospráva.....	59

6.5 Mimořádné dary .....	60
6.6 Evropská unie .....	61
6.7 Vlastní činnost .....	62
6.8 Vývoj v období 2005 - 2010.....	63
6.9 Shrnutí .....	64
<b>7 Návrhy pro zlepšení.....</b>	<b>65</b>
7.1 Doplnková činnost.....	65
7.1.1 Pronájem prostorů .....	66
7.1.2 Služby navíc .....	67
7.1.3 Kurzy .....	68
7.1.4 Logopedická poradna .....	68
7.2 Izolace.....	69
7.3 Kontrola.....	70
7.4 Smlouvy o poskytnutí dotace na provoz .....	70
7.5 Snížit počet zaměstnanců.....	70
7.6 Spolupráce .....	72
7.6.1 Rodina.....	72
7.6.2 Organizace .....	73
7.7 Sponzoring.....	73
7.8 Spořicí účet .....	74
7.9 Vlastní činnost .....	76
7.10 Shrnutí .....	76
<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>85</b>



# Seznam obrázků

Obr. 1 – Členění národního hospodářství v trojúhelníkovém modelu .....	17
Obr. 2 – Krajský normativ v Libereckém kraji .....	33
Obr. 3 – Alokace prostředků v OP RLZ.....	34
Obr. 4 – Mapa konkurenčních školek v nejbližším okolí.....	48
Obr. 5 – Vývoj financování v letech 2005 - 2010 .....	63

# Seznam tabulek

Tab. 1 – Statistika počtu nestátních neziskových organizací .....	20
Tab. 2 – Celkové objemy finančních prostředků pro jednotlivé oblasti podpory .....	35
Tab. 3 – Analýza SWOT .....	46
Tab. 4 – Vysvětlivky k mapě.....	49
Tab. 5 – Aktiva MŠ (v tis. Kč) k 31. 12. ....	51
Tab. 6 – Pasiva MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.....	52
Tab. 7 – Náklady MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.....	53
Tab. 8 – Výnosy MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.....	54
Tab. 9 – Výsledek hospodaření MŠ (v tis. Kč) .....	54
Tab. 10 – Cash flow MŠ (v tis. Kč).....	55
Tab. 11 – Dotace krajského úřadu .....	58
Tab. 12 – Dary od zřizovatele .....	59
Tab. 13 – Dotace územní samosprávy.....	60
Tab. 14 – Mimořádné dary .....	61
Tab. 15 – Vlastní činnost .....	62
Tab. 16 – Srovnání spořicíh účtů .....	75
Tab. 17 – Shrnutí návrhů pro zlepšení.....	77

# Seznam zkratek

CVNS	Centrum pro výzkum neziskového sektoru
ČR	Česká Republika
DČ	Doplňková činnost
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
MP	Mzdové prostředky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NO	Neziskové organizace
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OP ŽP	Operační program Životní prostředí
O.P.S.	Obecně prospěšná společnost
O.S.	Občanské sdružení
RNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SMV	Účet samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí
TUL	Technická univerzita v Liberci
VaV	Věda a výzkum

# Úvod

Na českém trhu vedle podnikatelských jednotek, které se snaží maximalizovat svůj zisk, existují také organizace zabezpečující různé produkty a služby bez vytváření zisku jako hlavního cíle. Tyto subjekty se nazývají neziskové organizace.

Překládaná diplomová práce se zaměřila na možnosti financování neziskových organizací. Záměrem bylo popsat a zhodnotit nejdůležitější aspekty získávání peněžních prostředků z jednotlivých finančních zdrojů, které jsou podrobně vysvětlené na příkladu konkrétní organizace.

Odborné literatury na téma neziskových organizací není mnoho, a literatury zabývající se jejich financováním je ještě méně. Všechny knihy se ale shodují na faktu, že neziskové organizace nejsou schopny existovat bez poskytnutí peněžní podpory od jiných subjektů, ať se jedná o státní dotace, nebo finance ze soukromého sektoru.

Není na autorovi zhodnotit přístupy jednotlivých neziskových organizací k těmto zdrojům financí, neboť všechny organizace se od sebe navzájem liší a každá z nich potřebuje pro svůj provoz něco jiného. Diplomová práce se proto nezabývá výší finanční podpory jednotlivých zdrojů, jejich strukturou ani dopady finanční krize v roce 2008 na existenci neziskových organizací.

Cílem práce je vysvětlit fungování neziskové organizace zřízené soukromým podnikatelským subjektem, konkrétně II. mateřské školy Preciosa, o.p.s., a analýza jejích nástrojů financování a hospodaření v časovém úseku 2005 – 2010 s návrhy pro efektivnější způsob hospodaření s peněžními prostředky a úsporu nákladů.

Diplomová práce je tvořena úvodem, teoretickou a praktickou částí, závěrem a přílohami. Hlavní textová část je rozdělena do sedmi kapitol, které na sebe systematicky navazují a postupují od obecné roviny k podrobnějšímu stupni rozboru.

První kapitola je věnována obecné charakteristice neziskových organizací, jejich legislativě a rozdělení. Druhá kapitola vystihuje „život“ neziskových organizací se specializací na obecně prospěšné společnosti. Třetí kapitola, poslední kapitola teoretické části, informuje o možnostech financování a popisuje jednotlivé zdroje financování.

Čtvrtá kapitola, a stejně tak praktická část, začíná identifikací II. mateřské školy Preciosa, o.p.s., poskytovaných služeb, jejími statutárními a dozorčími orgány. Pátá kapitola analyzuje celkovou situaci organizace. Seznamuje s vnějším i vnitřním prostředím společnosti. Důraz je zde kladen na analýzu hospodaření v letech 2005 – 2010. Šestá kapitola vyčísluje peněžní prostředky získané z různých finančních zdrojů za sledované období. Poslední kapitola pojednává o doporučeních, která by měla zlepšit finanční situaci dané organizace.

# 1 Neziskové organizace

První kapitola je zaměřena na vymezení neziskových organizací a jejich odlišení od ostatních podnikatelských jednotek na trhu. Dále se kapitola zabývá charakteristikou a cíli neziskových organizací. Závěr je věnován legislativní úpravě a rozdělení jednotlivých podniků.

Ekonomické subjekty v České republice můžeme rozřadit podle hlavního cíle jejich podnikání a financování. Jednou skupinou jsou podnikatelské jednotky, jejichž hlavním posláním je tvorba zisku, tyto jsou nazývány tržní neboli ziskové. Druhou skupinu můžeme pojmenovat netržní či neziskové organizace, kdy hlavním motivem není tvorba zisku, ale dosažení určitého užitku v podobě služby veřejnosti.

## 1.1 Sektorové vymezení neziskových organizací

Pro pochopení principů existence a fungování neziskových organizací je důležité znát vymezení prostoru náležejícího organizacím v národním hospodářství. Toto sektorové vymezení podává celkový obraz ekonomiky, kde každá organizace náleží do určitého sektoru. Důležité jsou kritéria, podle kterých dělíme celek na jednotlivé části, a tak definujeme hranice.<sup>1</sup>

Nejúplnější a nejpropracovanější sektorové vymezení popsal ve svém článku švédský ekonom Pestoff. Ten rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory, a to na základě tří kritérií:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.<sup>2</sup>

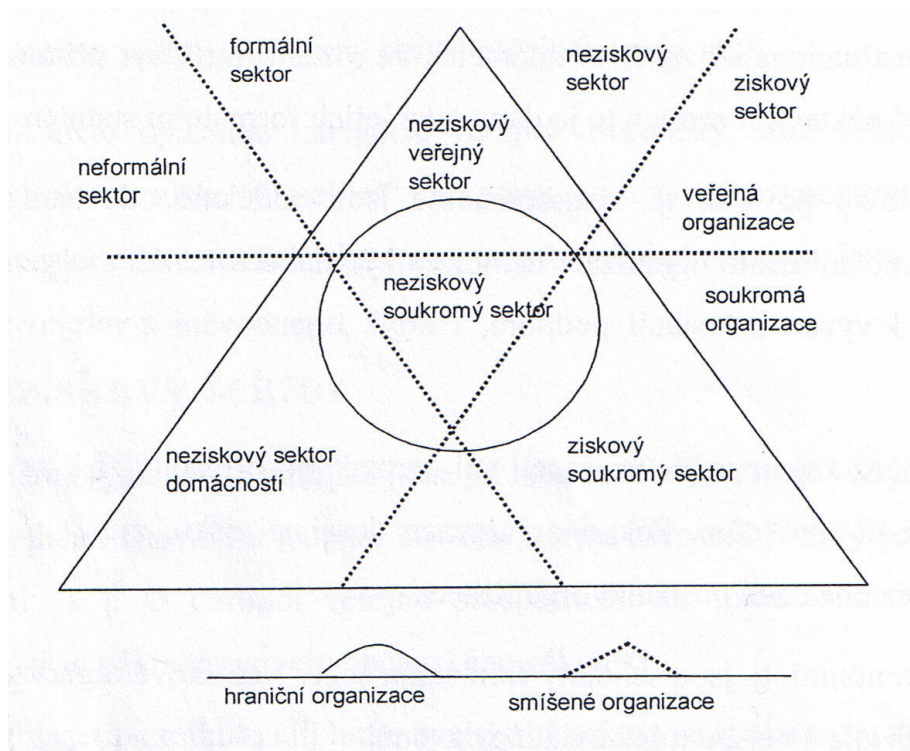
---

<sup>1</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol., Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 9

<sup>2</sup> ROSENMAIER, T., Soukromý neziskový sektor. In ŠKARABELOVÁ, S., Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků, Definice neziskového sektoru, s. 33

Jeho čtyř-sektorový trojúhelníkový model národního hospodářství (viz obr. 1) obsahuje:

- ziskový soukromý sektor,
- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- neziskový sektor domácností.<sup>3</sup>



Zdroj: REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, s.24

*Obr. 1 – Členění národního hospodářství v trojúhelníkovém modelu*

Toto schéma podává přehled o různorodosti organizací v neziskovém sektoru. Hranice mezi sektory jsou neurčité, jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a prolínají. Z politického hlediska jsou do budoucnosti nejzajímavější právě tyto hraniční a smíšené organizace.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> ROSENMYER, T., Soukromý neziskový sektor. In ŠKARABELOVÁ, S., *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků, Definice neziskového sektoru*, s. 33

<sup>4</sup> REKTOŘÍK, J., *Organizace neziskového sektoru*, s. 17

## 1.2 Definice neziskové organizace

V ekonomické literatuře není pojem nezisková organizace jednoznačně určen. Proto se většina autorů přiklání k definici uvedené v zákoně č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů. Tento zákon vymezuje neziskovou organizaci jako poplatníka, který není založen za účelem podnikání a jehož zakladatelem je právnická osoba.<sup>5</sup>

## 1.3 Charakteristika

Nezisková organizace je charakterizována jako organizace, která nemá za stěžejní cíl maximalizaci svého zisku a jeho následné přerozdělení mezi vlastníky, správce nebo zakladatele. Jejím cílem je dosáhnout maximálního možného užitku prostřednictvím statků a služeb. Nezisková organizace sice může vytvořit zisk, ale v takovém případě jej musí vložit zpět k rozvoji organizace, plnění jejích cílů nebo úhradě ztrát z minulých období.

Podle Šimkové lze neziskové organizace charakterizovat následujícími společnými znaky:

- jsou právnickými osobami (s výjimkou organizačních složek),
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- jejich primárním cílem není tvorba zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.<sup>6</sup>

Nezisková organizace se tedy dá charakterizovat jako ekonomický subjekt, který se zajímá především o uspokojování potřeb spotřebitelů. Neziskové organizace mají status důvěryhodnosti, protože jejich motiv je odlišný od dosahování zisku. Se vzájemnou důvěrou je spojeno i částečné potlačení kontroly vynakládání prostředků.

---

<sup>5</sup> Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů, § 18

<sup>6</sup> ŠIMKOVÁ, E., Management a marketing v praxi neziskových organizací., s. 10.



## 1.4 Cíle

Stejně jako u jiných subjektů musí mít i nezisková organizace jasně definované cíle. Hlavním cílem neziskové organizace je prospěch společnosti. Subjekty v neziskovém sektoru mají určený hlavní cíl – tzv. poslání. S posláním musí být ztotožnění zaměstnanci a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu.<sup>7</sup>

Teprve na základě stanovení poslání společnost určuje své další strategické cíle. Dlouhodobé cíle jsou základem pro krátkodobé plánování a dále pro stanovování každodenních úkolů. Definované cíle by měly být srozumitelné, jednoznačné, dosažitelné, změřitelné a aktualizované.<sup>8</sup>

Vyhodnocení plnění jednotlivých cílů neziskové organizace je problematické. Složitě měření výkonnosti organizace je způsobeno tím, že se cíle neměří číselně, ale jsou vyjádřeny jako přínos společnosti.<sup>9</sup>

## 1.5 Legislativa

Novodobé neziskové organizace se objevují po revoluci v roce 1989. Během následujících dvaceti let neziskový sektor v ČR zaznamenal prudký rozmach. Vývoj počtu neziskových organizací je uveden v tabulce č. 1.<sup>10</sup>

To vedlo i k úpravám legislativy. V ČR je celá řada předpisů, které mají vliv na fungování neziskových organizací. Jsou to daňové zákony, zákony zabývající se pracovně-právními aspekty a účetnictvím, zákony upravující získávání finančních zdrojů a jiné, jimiž se řídí registrace, organizační struktura, finanční řízení, hospodaření a zánik organizace.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 23

<sup>8</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 46

<sup>9</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 17

<sup>10</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 14

<sup>11</sup> HLADKÁ, M., Přehled legislativy pro neziskové organizace 2009 [online], s. 2

**Tab. 1 – Statistika počtu nestátních neziskových organizací**

NNO	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1989	538	.	.	.	.	.
1990	3879	.	.	.	.	.
1991	9366	.	.	.	.	.
1992	15393	1551	.	.	.	.
1993	21694	2768	.	.	.	.
1994	24978	3800	.	.	.	.
1995	26814	4253	.	.	.	.
1996	27807	4392	.	*1	.	.
1997	30297	5238	.	52	.	.
1998	36046	**55	**71	129	.	.
1999	38072	272	695	560	.	.
2000	42302	282	735	557	.	.
2001	47101	299	784	701	.	.
2002	49105	330	825	762	4785	30547
2003	50997	350	859	884	4946	31509
2004	53306	362	898	1038	4927	32020
2005	54963	368	925	1158	4605	33178
2006	58347	380	992	1317	4464	28868
2007	61802	390	1048	1486	4446	29378
2008	65386	411	1095	1658	4399	29752
2009	68631	429	1168	1813	4347	30640
2010	70558	446	1190	1888	4332	30854

\* Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech vstoupil v platnost 1. ledna 1996

\*\* Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vstoupil v platnost 1. ledna 1998

Zdroj: Neziskovky.cz [online], Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2010, s. 1

Ing. Marie Hladká z Centra pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) dělí legislativu potřebnou pro neziskové organizace do šesti kategorií:

1. Lidská práva a základní svobody - sem můžeme zařadit zejména Ústavu České republiky a Listinu základních práv a svobod.
2. Statusové normy NO - zde najdeme hlavní zákony zabývající se založením, vznikem, zrušením a zánikem organizace a pak také řídicí orgány, hospodaření či likvidaci.
3. Finanční a jiné zdroje – hlavními složkami této kapitoly jsou dotační politika, dárcovství, dobrovolnictví a loterie.
4. Daňové zákony.
5. Administrativa – obsahem jsou účetní předpisy, mzdové předpisy, pracovně-právní předpisy a evidence.
6. Oborové normy – tady se nachází zákony a předpisy týkající se jednotlivých oblastí působení, např. sociální služby, školství nebo životní prostředí.<sup>12</sup>

## 1.6 Rozdělení

Vyjmenovat všechna dělení neziskových organizací by bylo složité a zdlouhavé, neboť jich existuje velice mnoho. Z tohoto důvodu jsou zde uvedeny pouze tři nejpoužívanější.

### 1.6.1 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Vymezení neziskového sektoru podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RNNO) formuluje, jak hojná část neodborné veřejnosti chápe neziskový sektor. Podle poradního orgánu vlády ČR - Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, lze pod označením „neziskové organizace“ rozlišovat:

- **Vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich posláním je podílet se na výkonu veřejné

---

<sup>12</sup> HLADKÁ, M., Přehled legislativy pro neziskové organizace 2009 [online], s. 3

správy na úrovni státu, regionu či obce. Právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a organizační složky státu, kraje či obce.

- **Nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace**, které vycházejí z principu „sebeřízení“ společnosti, tj. schopnosti určitého společenství lidí organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání.<sup>13</sup>

RNNO řadí do nestátních neziskových organizací občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a církevní právnické osoby, které se svou činností blíží spíše veřejně prospěšným aktivitám než samotné církevní či náboženské společnosti.<sup>14</sup>

### 1.6.2 Zákon o dani z příjmů

Dle §18, odstavce 8, zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, můžeme rozdělit NO na následující typy:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy, obecně prospěšné organizace,
- veřejné vysoké školy,
- obce, organizační složky státu, vyšší územní samosprávné celky,
- příspěvkové organizace, státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> HYÁNEK, V., Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných rozpočtů [online], str. 7

<sup>14</sup> HYÁNEK, V., Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných rozpočtů [online], str. 8

<sup>15</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, §18

### 1.6.3 Právní forma

Vhodnost výběru právní formy záleží na poslání NO, protože právní forma ovlivňuje veškeré podnikové procesy, jako jsou:

- vliv zakladatelů na fungování organizace,
- způsobu rozhodování a řízení,
- přístup k veřejným či soukromým zdrojům financí,
- daňové úpravy a výhody,
- účetní systém,
- možnosti podnikání formou vedlejší činnosti.<sup>16</sup>

Právní formy, které jsou v ČR nejpoužívanější:

- **občanská sdružení** (o.s.) - právnická osoba, která se slouží k dosažení určitého účelu, registrace na Ministerstvu vnitra, zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů,<sup>17</sup>
- **nadace** - účelové sdružení majetku, právnická osoba, která se zřizuje pro dosahování obecně prospěšných cílů, zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech,<sup>18</sup>
- **obecně prospěšné společnosti** (o.p.s.) - právnická osoba, která je založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti za předem stanovených a pro všechny stejných podmínek, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 24

<sup>17</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 22

<sup>18</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 23

<sup>19</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 26

## **1.7 Shrnutí**

Nezisková organizace je specifickou formou podniku. V literatuře není tento pojem jednoznačně určen, ale charakteristika neziskových organizací se dá odvodit celkem snadno podle jejich názvu.

Stejně jako ostatní tržní subjekty i nezisková organizace si musí definovat své cíle. Hlavním cílem zde není tvorba zisku, ale prospěch společnosti. Tento základ je obsažen i v legislativní úpravě.

## 2 Život neziskové organizace

Tato kapitola se zabývá jednotlivými etapami existence neziskové firmy. Dále popisuje, jakým způsobem vedou tyto firmy svou účetní evidenci a sestavují rozpočet. Také jsou zde definované faktory ovlivňující úspěch neziskových organizací.

Pro další postup se diplomová práce zaměří pouze na obecně prospěšné společnosti (dále jen OPS), které jsou upraveny zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

### 2.1 Vznik, provoz, zánik

Obecně prospěšnou společnost mohou založit fyzické osoby, právnické osoby a stát. Společnost je založena sepsáním zakladatelské smlouvy a vzniká dnem zápisu do rejstříku OPS, který vede příslušný rejstříkový soud.

Zřizovatel po zřízení již nemá právní sílu, aby činnost společnosti ovlivnil přímo, může ji ovlivnit pouze nepřímo prostřednictvím členství ve správní nebo dozorčí radě.

OPS může kromě hlavních služeb provozovat i činnost doplňkovou nebo hospodářskou, nesmí se však účastnit na podnikání jiných osob. Celý hospodářský výsledek je převáděn do rezervního fondu. Rezervní fond kryje ztráty následujících účetních obdobích.

OPS zaniká dnem výmazu z rejstříku. Zaniknout může z důvodu uplynutí doby nebo účelu stanovených při vzniku, rozhodnutím správní rady či soudu, nebo prohlášením konkurzu.<sup>20</sup>

Zákon vyčerpávajícím způsobem popisuje zrušení, likvidaci a zánik OPS, a to především z důvodu ochrany vloženého a získaného majetku, který nemůže být vrácen zakladateli, nýbrž musí být nejprve nabídnut obci, na jejímž katastru má OPS své sídlo. V případě

---

<sup>20</sup> RŮŽIČKOVÁ, R., Neziskové organizace: Vznik, účetnictví a daně, s. 20

jejího nezájmu přebírá majetek Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových. Obě instituce musí takto získaný majetek použít k zajišťování obecně prospěšných služeb.<sup>21</sup>

## 2.2 Účetnictví

V dnešní době je znalost účetnictví nezbytná. Při řízení se plně spoléháme na své účty, které nám sdělují, zda podnik vydělává nebo prodělává. V účetnictví najdeme informace o majetku, finančním zázemí, tocích zdrojů, nákladů a příjmů, atd.

Od 1. 1. 2005 upravují účetnictví účetních jednotek, u kterých není hlavním předmětem činnosti podnikání, následující předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví,
- vyhláška č. 507/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví,
- České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání č. 401-414.<sup>22</sup>

Výše uvedené vyhlášky jsou předpisem, jímž Ministerstvo financí upravuje vybraná ustanovení zákona o účetnictví a stanovuje pravidla pro:

- rozsah a způsob sestavování účetní závěrky,
- směrnou účtovou osnovu (porovnání účetních osnov pro jednotlivé neziskové organizace je k nalezení v příloze B),
- účetní metody,
- uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce,

---

<sup>21</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 53

<sup>22</sup> RŮŽIČKOVÁ, R., Neziskové organizace: Vznik, účetnictví a daně, s. 83



- uspořádání, označování a obsahové vymezení nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v účetní závěrce,
- uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících údajů v příloze účetní závěrky.<sup>23</sup>

## 2.3 Rozpočetnictví

Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet, neboli plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách. Rozpočet informuje o množství peněz potřebných k zajištění činnosti organizace a zdrojích, jak tyto peníze získat.<sup>24</sup>

### 2.3.1 Proč sestavovat rozpočet

Roční finanční plán je jedním ze zásadních dokumentů, které charakterizují plánovanou činnost organizace. Přípravu rozpočtu provádí ředitel, ekonom nebo účetní a poté předkládá návrh rozpočtu ke schválení statutárnímu orgánu.<sup>25</sup>

Důvody k sestavení rozpočtu jsou:

1. Vývoj organizace - pomocí rozpočtu se konkretizují cíle organizace v univerzální jednotce, tj. penězích.
2. Plánování – rozpočet je nedílnou součástí plánu činnosti na určité období.
3. Řízení a hodnocení činnosti organizace – rozpočet slouží k porovnávání předpokladů se skutečností. Tento proces je základem finančního řízení a ukazuje schopnost managementu nakládat efektivně s finančními zdroji.
4. Získávání prostředků pro činnost organizace – rozpočet ukazuje potenciálnímu dárci přesné využití svěřených peněžních prostředků.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> RŮŽIČKOVÁ, R., Neziskové organizace: Vznik, účetnictví a daně, s. 85

<sup>24</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 153

<sup>25</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 158

<sup>26</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 153

### 2.3.2 Typy rozpočtů

Programový rozpočet – nejrozšířenější typ. Cílem tohoto rozpočtu je komplexně zachytit předpokládané náklady k zabezpečení jednotlivých činností a předpokládané finanční zdroje za dané období. Je východiskem pro tvorbu dalších rozpočtů.

Zdrojový rozpočet – sestavuje se zvlášť pro každou činnost a slouží především k identifikaci, ze kterých finančních zdrojů bude organizace hradit které druhy nákladů. Tento druh rozpočtu je vhodný především v organizacích, které mají příjmy z více zdrojů.

Rozpočet finančních toků, cash flow – velmi důležitý nástroj operativního finančního řízení. Navazuje na programový rozpočet. Upravuje skutečné toky finančních prostředků.

Kromě uvedených rozpočtů a jejich variací, existují i mnohé další typy, např. investiční rozpočet, který je využíván, pokud organizace spravuje investiční majetek.<sup>27</sup>

## 2.4 Faktory úspěchu

Mgr. Ing. Martin Lukeš, Ph.D. ve své knize uvádí, že nejdůležitějšími faktory ovlivňujícími úspěch organizace, v závislosti na regresní analýze provedeného empirického výzkumu GAČR 402/06/0686 v letech 2006 - 2008, jsou:

- využívání pohyblivých složek platu v závislosti na odvedené práci,
- systematické další vzdělávání zaměstnanců v závislosti na jejich kompetencích,
- systematická propagace činností organizace v souladu se strategií,
- systematické vyhodnocení účinnosti propagace,
- písemně stanovený dlouhodobý finanční plán,
- pravidelné porovnávání plánu nákladů a výnosů se skutečností,
- propracované fundraisingové aktivity,
- inovativní přístup organizace a přicházení s novými projekty jako první.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 154

Úspěch neziskové organizace je vymezen především obecným povědomím o firmě. Pokud firma bude všeobecně známá, získá více sponzorů, a tím pádem i více financí na svůj dlouhodobý rozvoj. Důležité je také zbytečně se získanými penězi neplýtvat. V neposlední řadě nezisková organizace sleduje a přejímá společenské trendy, a reaguje na ně svou nabídkou.

## 2.5 Shrnutí

Pro neziskové organizace platí mnoho stejných principů jako pro organizace ziskové. Avšak neziskové organizace se pohybují ve specifickém prostředí, které do značné míry ovlivňuje jimi realizované činnosti.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 28

<sup>29</sup> NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 21

## 3 Financování neziskové organizace

V předcházejících kapitolách se diplomová práce soustředila na neziskové organizace obecně v širším měřítku. Následující kapitola se věnuje pouze financování. Nezisková organizace potřebuje dostatek financí pro naplnění svého poslání, a proto se obrací na jiné subjekty, aby si zajistila finanční zdroje. Z tohoto důvodu centrem pozornosti budou jednotlivé zdroje financování, které NO využívají pro získávání peněžních prostředků.

Základními právními normami, které upravují veřejné financování jsou:

- zákon č. 487/2009 Sb., zákon o státním rozpočtu České republiky na rok 2010
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

V rámci uvedených právních předpisů zřizovatel může stanovit i další pravidla.<sup>30</sup>

### 3.1 Finanční plán

Neziskové organizace nevyužívají dlouhodobé plánování svých financí. Což vyplývá z jejich charakteru, kdy naprostá většina firem je menších, a tudíž i objem obdržených financí je malý. Organizace hospodaří v ročních účetních obdobích a rozpočet je snadno přehledný. Vymykají se většinou obecně prospěšné společnosti, které mají formálnější organizační strukturu a objemy peněz u nich bývají větší.<sup>31</sup>

S finančním plánem systematicky pracuje pouze 11 % organizací a 13,6 % organizací ho vůbec nepoužívá. Lze předpokládat, že organizace skutečně využívající finanční plán jsou ty, které pracují s víceletými granty a jsou na nich do značné míry závislé.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol., Ekonomika a financování neziskových organizací, s. 37

<sup>31</sup> NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 77

<sup>32</sup> NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 71

## 3.2 Zdroje financování

Prostředky k financování své činnosti získávají organizace v neziskovém sektoru ze tří hlavních zdrojů:

- z veřejných prostředků,
- od soukromých subjektů,
- z vlastní činnosti.

Pokud organizace financuje svou existenci těmito prostředky, jedná se o vícezdrojové financování, které kombinuje veřejné financování s financováním z neveřejných zdrojů.<sup>33</sup>

Většina organizací získává peníze z veřejných rozpočtů, i když výše podílů ve finančních strukturách jednotlivých organizací je odlišná. Existují NNO, které jsou na dotacích z veřejných rozpočtů zcela závislé. Ostatní finanční zdroje jsou využívány podstatně méně, nicméně je znatelný nárůst významu samofinancování.<sup>34</sup>

## 3.3 Dotace ze státního rozpočtu

Neziskový sektor získává prostředky na svou činnost mimo jiné i z veřejných zdrojů. Ale nejedná se pouze o přímou podporu ve formě peněžní dotace, financování NO může být podporováno také nepřímo (např. úlevami na daních).<sup>35</sup>

Státní rozpočet ČR zahrnuje očekávané výdaje na zabezpečení cílů rozpočtové politiky v příslušném roce. Ze státního rozpočtu jsou:

- hrazeny výdaje na činnost příspěvkových a rozpočtových organizací,
- poskytovány dotace.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru, s. 128

<sup>34</sup> NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol., Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 77

<sup>35</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru, s. 206

<sup>36</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru, s. 120

Tyto prostředky jsou poskytovány prostřednictvím jednotlivých kapitol státního rozpočtu, a tudíž jsou ovlivňovány rozhodnutími rezortních ministerstev. Mechanismus dotační politiky na odlišných ministerstvech může být různý. Převážně však jde o přístupy:

- vyhlášení výběrového dotačního řízení,
- poskytnutí dotací stálému okruhu neziskových organizací,
- stanovení specifických podmínek přidělení dotace.<sup>37</sup>

Finanční prostředky na provoz II. mateřské školy Preciosa, o. p. s. ze státního rozpočtu plynou z kapitoly 333 – MŠMT ČR, které poskytuje finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení:

- zřizovaných ministerstvem,
- zřizovaných kraji,
- zřizovaných obcemi nebo svazky obcí,
- zřizovaných registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi,
- které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat školy, v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.<sup>38</sup>

Finanční prostředky ze státního rozpočtu se poskytují podle skutečného počtu dětí ve škole. Ministerstvo rozepisuje finanční prostředky na mzdy prostřednictvím krajských normativů (vyhláška č. 492/2005 Sb., o krajských normativech) a poskytuje je formou dotace.<sup>39</sup>

### 3.4 Územní samospráva

Územní samospráva je projevem demokratického uspořádání společenského systému a znamená v podstatě přenesení kompetencí při rozhodování z centrální vlády na region, obec, nebo město.<sup>40</sup>

---

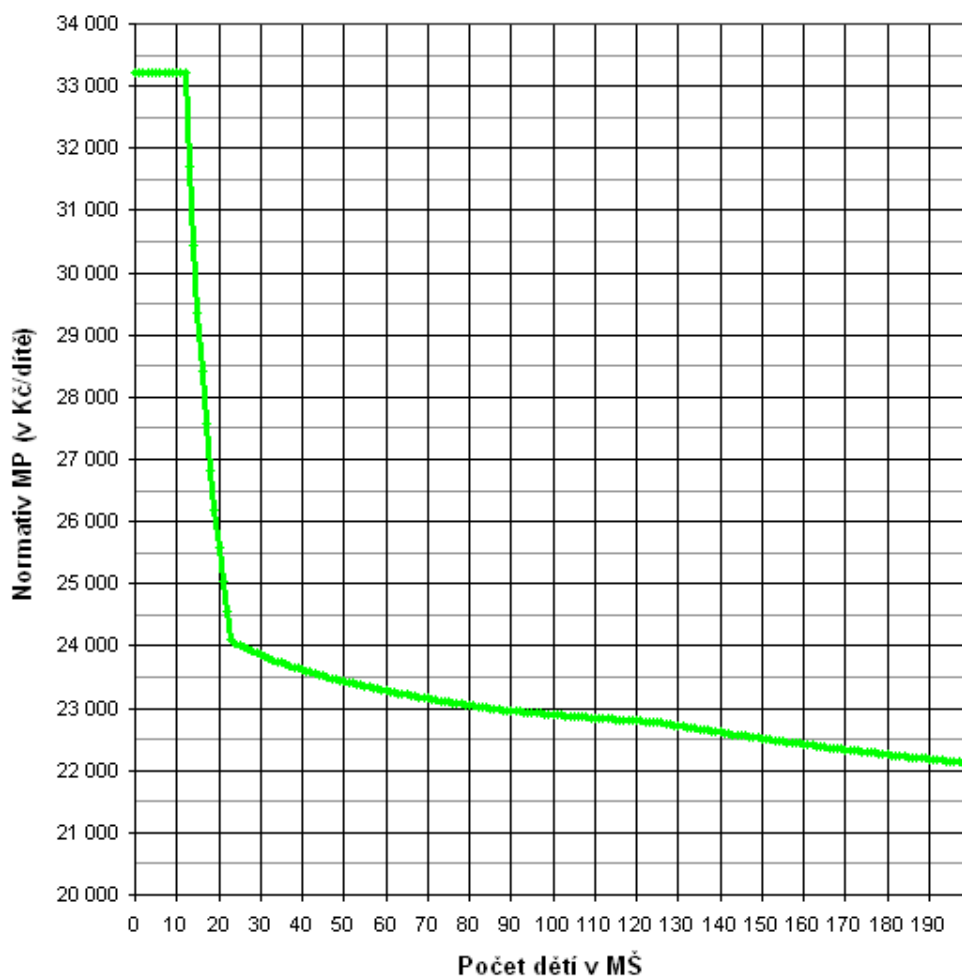
<sup>37</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru, s. 129

<sup>38</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, §160

<sup>39</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, §162

<sup>40</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru, s. 42

Finance ze státního rozpočtu jsou přidělovány striktně účelově formou dotace na zvláštní účet krajského úřadu s tím, že závazné zásady pro jejich další rozpis a přidělení jednotlivým školám, předškolním a školským zařízením stanovuje opět ministerstvo příslušnou vyhláškou. Tímto materiálem MŠMT ČR přímo ovlivňuje kraje při realizaci nejdůležitější etapy rozpisu rozpočtu, a to rozpisu z kraje až do jednotlivých škol.<sup>41</sup>



Zdroj: MŠMT, Porovnání krajských normativů [online].

Obr. 2 – Krajský normativ v Libereckém kraji

Kraje pak na základě vlastních krajských normativů mzdových prostředků (MP), které odpovídají požadavkům ministerstva, přesouvají prostředky na účet zřizovatele základní

<sup>41</sup> REKTOŘÍK, J., *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, s. 135

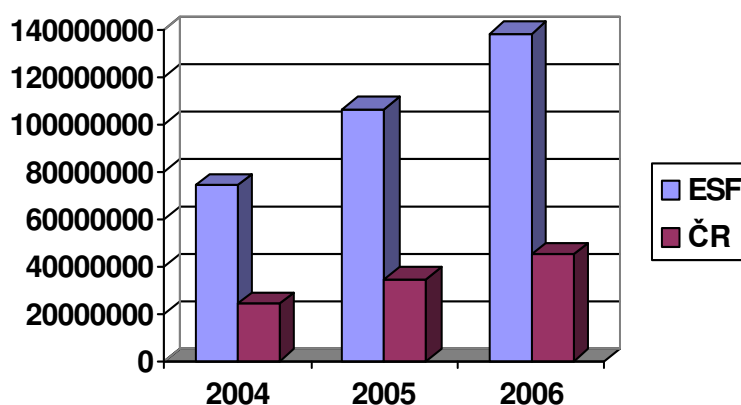
školy, přičemž vychází ze zpracovaného návrhu. V souladu se zákonem ovšem zodpovědnost za konečný rozpočet nese krajský úřad.<sup>42</sup>

Na obrázku 2 můžete vidět krajský normativ MP pro MŠ s celodenním provozem v Libereckém kraji pro rok 2010. Tabulka porovnání krajských normativů MP pro MŠ s celodenním provozem za období 2005-2010 je k vidění v příloze C.

### 3.5 Evropská unie

Dotační programy Evropské unie (dále jen EU) se ve spolupráci s MŠMT v České republice implementují již od roku 2004. Pro oblast vzdělávání je pak stěžejní především Evropský sociální fond (ESF), jeden ze čtyř strukturálních fondů, který je důležitým finančním nástrojem EU pro realizaci investic v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Z ESF se v minulém programovém období 2004 – 2006 hradily projekty podané v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (dále jen OP RLZ), kdy vyžadována byla finanční spoluúčast České republiky ve výši 25 %.



Zdroj: ESF v ČR, *Operační programy 2004 – 2006* [online]

Obr. 3 – Alokace prostředků v OP RLZ

<sup>42</sup> REKTOŘÍK, J., *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, s. 135



Na celý operační program bylo alokováno 318,82 mil. € z prostředků ESF a 103,61 mil. € ze státního rozpočtu (viz obr. 3). Programy se týkaly především rozvoje dalšího vzdělávání pedagogů a jiných pracovníků ve školství a pokračující modernizace školních vzdělávacích programů s cílem rozvíjet klíčové kompetence žáků.<sup>43</sup>

Pro programové období 2007 – 2013 byl navržen Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen OP VK). Hlavním cílem tohoto programu je zkvalitňování a modernizace počátečního, terciárního i dalšího vzdělávání a podpora rozvoje lidských zdrojů pro posílení konkurenceschopnosti České republiky. Celkem bylo na jeho realizaci vyčleněno 7 % z prostředků strukturálních fondů EU, což odpovídá částce zhruba 2.132 mil. €. Česká republika se spoluúčastní na financování ve výši 15 % (viz Tab. 2)<sup>44</sup>

**Tab. 2 – Celkové objemy finančních prostředků pro jednotlivé oblasti podpory**

Prioritní osa	Oblast podpory	Alokace na oblast (% z prioritní osy/ mil. €)	Alokace priorit (% z celku/ mil. €)
<b>I. Počáteční vzdělávání</b>	1.1. Zvyšování kvality ve vzdělávání	55 % / 446	38 % / 810
	1.2. Rovné příležitosti žáků, vč. žáků se spec. vzdělávacími potřebami	20 % / 162	
	1.3. Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení	25 % / 203	
<b>II. Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj</b>	2.1. Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve VaV	9 % / 73	38 % / 810
	2.2. Vyšší odborné vzdělávání	11 % / 89	
	2.3. Vysokoškolské vzdělávání	32 % / 259	
	2.4. Lidské zdroje ve VaV	27 % / 219	
	2.5. Partnerství a sítě	21 % / 170	

Pokračování na následující straně

<sup>43</sup> NEZVAL, J., Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, s. 56

<sup>44</sup> NEZVAL, J., Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, s. 57

Prioritní osa	Oblast podpory	Alokace na oblast (% z prioritní osy/ mil. €)	Alokace priorita (% z celku/ mil. €)
III. Další vzdělávání	3.1. Systémový rámec dalšího vzdělávání	25 % / 107	20 % / 426
	3.2. Individuální další vzdělávání	40 % / 171	
	3.3. Podpora nabídky dalšího vzdělávání	35 % / 149	
IV. Technická pomoc	4.1. Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu	34 % / 29	4 % / 85
	4.2. Informovanost a publicita programu	33 % / 28	
	4.3. Zvýšení absorpční kapacity subjektů	33 % / 28	
Celkem			100 % / 2 132

Zdroj: MŠMT, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, s. 57

Od roku 2007 je snahou MŠMT výdaje prostředků ze státního rozpočtu na provoz škol omezovat z důvodu možnosti využití prostředků Evropské unie.<sup>45</sup>

### 3.6 Zřizovatel

Financování škol a školských zařízení je založeno na principu vícezdrojového financování. Členění finančních prostředků:

- přímé náklady na vzdělání hrazené státem (mzdy, povinné odvody, výdaje na školní potřeby, výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, aj),
- ostatní výdaje škol hrazené zřizovateli (provozní a investiční výdaje).<sup>46</sup>

Další část financování nestátní neziskové organizace tedy tvoří finanční prostředky poskytované zřizovatelem ve formě příspěvku na provoz. Tímto se rozumí prostředky určené na financování neinvestičních výdajů. Patří sem především náklady na energie,

<sup>45</sup> NEZVAL, J., Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, s. 10

<sup>46</sup> REKTOŘÍK, J., Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru, s. 135

nájemné, opravy, materiál, ostatní služby, odpisy, nákup neinvestičního majetku, popř. jiné náklady, které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu.<sup>47</sup>

### 3.7 Vlastní činnost

Opatřování finančních prostředků vlastní činností NO, samofinancování, se v současnosti stává důležitým zdrojem peněz. Organizace se nesoustředí pouze na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších aktivit si sama zajišťuje prostředky k realizaci tohoto poslání.<sup>48</sup>

Školy a školská zařízení mohou získávat prostředky do svých rozpočtů nejen prostřednictvím zřizovatele a státního rozpočtu, ale také vlastní iniciativou, jak to od nich vyžaduje záměr reformy školství.

Školské služby lze poskytovat za úplatu, která je příjmem právnické osoby vykonávající činnost daného školského zařízení. Výši úplaty v případě škol a školských zařízení zřízených právnickou nebo fyzickou osobou určuje zřizovatel, který vykonává činnost těchto škol a školských zařízení.<sup>49</sup>

Obecně prospěšná organizace může vykonávat i doplňkovou činnost, pokud tím dosáhne lepšího využití majetku. Doplňková činnost musí být povolena zřizovatelem a její okruhy musí být vymezeny ve zřizovací listině. Jedná se o takovou činnost, která navazuje na hlavní činnost organizace, ale nenarušuje plnění hlavního účelu.<sup>50</sup>

Doplňková činnost se řídí dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

---

<sup>47</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 28

<sup>48</sup> BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol, *Ekonomika a financování neziskových organizací*, s. 41

<sup>49</sup> Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 123

<sup>50</sup> HAMERNÍKOVÁ, B., *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*, s. 126

### 3.8 Shrnutí

Oblast financí je nejvíce specifickou součástí provozu NO. Neziskové organizace jsou závislé na dotacích, grantech a darech a až teprve pak na příjmech z prodeje produktů.<sup>51</sup>

Pro dlouhodobou životaschopnost NO je nezbytné vícezdrojové financování, tzn. zajištění financí nejen z více zdrojů, ale i poměrné zastoupení každého z nich. Existence organizace závislé na jediném, či dominantním zdroji je značně nestabilní.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 85

<sup>52</sup> ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O., Úspěšná nezisková organizace, s. 66

## **4 II. mateřská škola Preciosa, o.p.s.**

Dosavadní kapitoly analyzovaly neziskové organizace pouze teoreticky. Nyní se diplomová práce začne zabývat praktickou částí se zaměřením na konkrétní organizaci.

První podkapitoly nás seznámí s obecnými dispozicemi II. mateřské školy Preciosy, o.p.s. (dále jen MŠ). Dále se seznámíme s identifikačními údaji dle zakládací listiny a se statutárními a kontrolními orgány MŠ. V závěru je popsáno fungování organizace.

### **4.1 Obecně**

Akciová společnost Preciosa je zřizovatelem dvou školek. První mateřská škola Preciosa, o.p.s. se nachází v Jablonném v Podještědí. Druhá mateřská škola Preciosa, o.p.s. je situována poblíž výrobního závodu v Liberci a diplomová práce zaměří pouze na ni.

II. mateřská škola Preciosa zahájila svůj provoz 1. září 1962. V lednu 1998 změnila právní status a stala se z ní II. mateřská škola Preciosa, o.p.s. s původní kapacitou 40 dětí. Od školního roku 2009/2010 se navýšila kapacita dětí na maximální legislativní počet 48 dětí. Děti jsou rozděleny do dvou tříd dle věku, MŠ je nyní plně obsazena a dle zájmu veřejnosti je jasné, že bude i v příštích školních letech.

Provoz MŠ zajišťuje odborný pedagogický personál s bohatými zkušenostmi. Koncepce MŠ je zaměřena na ekologii a zdraví. MŠ je zapojena do celostátních akcí v oblasti ekologie i s podporou rodičů např. sběr tříděného odpadu, ve kterých dosahuje výborných výsledků. Pro rodiče dětí pořádá MŠ besídky a pravidelně 2x ročně chodí děti potěšit seniory na setkání bývalých zaměstnanců a.s. Preciosa.

## **4.2 Zakládací listina**

Společnost II. mateřská škola Preciosa, o.p.s. je založena v souladu se zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů. Jejím účelem je rozvoj sociálních vlastností dětí s přihlédnutím na jejich vývojové potřeby a přípravu na školu.

### **4.2.1 Zakladatel**

Jediným zakladatelem MŠ je obchodní společnost PRECIOSA, a. s., se sídlem v Jablonci nad Nisou, Opletalova čp. 3197, PSČ 466 67, IČ: 00012556, zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ústí nad Labem v oddílu B, vložka 112.

### **4.2.2 Identifikační údaje MŠ**

Název MŠ zní: II. mateřská škola Preciosa, o.p.s.

Sídlo MŠ: Liberec 24, Puškinova 80, PSČ 463 12

Identifikační číslo MŠ je: 25 02 76 11

IZO ředitelství: 600 000 621

### **4.2.3 Druh obecně prospěšných služeb**

MŠ poskytuje tyto obecně prospěšné služby:

- výchova dětí předškolního věku,
- poskytování předškolního vzdělávání a příprava dětí na vstup do školy,
- provozování zájmových kroužků dětí.

Součástí MŠ je také školní jídelna – výdejna, která zajišťuje školní stravování podle ustanovení vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování.

## **4.3 Statutární a kontrolní orgány**

Statutární orgány OPS tvoří ředitel a správní rada. Ta musí ze zákona vydat statut OPS, upravující podrobně vnitřní organizaci OPS. Údaje ve statutu musí být v souladu s údaji v zakládací listině.

Jako kontrolní orgán funguje dozorčí rada, kterou povinně zřizuje OPS, do které byl vložen nebo pronajat majetek státu nebo obce a ta OPS, která ze zákona účtuje v podvojném účetnictví.<sup>53</sup>

### **4.3.1 Správní rada**

Správní rada je tříčlenná a její členy jmenuje zakladatel. Členem správní rady může být fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. V pracovně-právním vztahu k MŠ může být nejvýše jedna třetina členů správní rady. Členství ve správní radě je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě.

Správní rada schvaluje:

- rozpočet MŠ,
- řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu,
- předmět a změny doplňkových činností po předchozím souhlasu zakladatele.

Správní rada vydává souhlas k právnímu úkonu, kterým MŠ:

- nabývá, prodává nebo zatěžuje nemovitou věc (včetně nájmu),

---

<sup>53</sup> REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 53

- nabývá nebo prodává movitou věc, zřizuje věcné břemeno nebo předkupní právo u movité věci.

#### Členové správní rady

Předseda: Jitka Zápotocká  
 Člen: Tomáš Nídrle  
 Člen: Ing. Monika Neumannová

### **4.3.2 Ředitel MŠ**

Ředitel řídí činnost MŠ a jedná samostatně jménem MŠ navenek. Ředitelem může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. Ředitel nemůže být členem správní ani dozorčí rady.

Řediteli přísluší v rámci jeho působnosti zejména:

- vykonávat rozhodnutí správní rady,
- obstarávat běžné záležitosti v řízení společnosti,
- zpracovávat výroční zprávy a účetní závěrky předem schválené správní radou,
- vypracování rozpočtu a odpovědnost za dodržení schváleného rozpočtu,
- pravidelně a včas připravovat podklady pro žádost o poskytnutí dotace na provoz o.p.s.
- spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy na úseku školství,
- vést úplnou a přehlednou dokumentaci všech platných právních a jiných předpisů, směrnic a příkazů potřebných pro řádný chod mateřské školy a dodržovat tyto předpisy, směrnice a příkazy,
- nést odpovědnost za řádnou přípravu výchovného a výukového programu.

Ředitelka MŠ: Jana Huková



### 4.3.3 Dozorčí rada

Dozorčí rada je tříčlenná a její členy jmenuje zakladatel. Členem dozorčí rady může být fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. V pracovně-právním vztahu k MŠ může být nejvýše jedna třetina členů dozorčí rady. Členství v dozorčí radě je neslučitelné s členstvím ve správní radě.

Dozorčí rada

- přezkoumává řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu MŠ,
- nejméně jedenkrát ročně podává zprávu řediteli a správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,
- dohlíží na to, že MŠ vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou a vnitřními normami.

Dozorčí rada je oprávněna:

- nahlížet do účetních knih a jiných dokladů a kontrolovat tam obsažené údaje,
- svolat mimořádné jednání správní rady, jestliže to vyžadují zájmy.

#### Členové dozorčí rady

Předseda: Ing. Jitka Cvrkalová

Člen: Jiří

Člen: Jana Podaná

## 4.4 Organizace

MŠ je nezisková organizace zabývající se výchovou a prací s dětmi. Důležité je zapojení do kolektivu pomocí her, soutěží a jiných činností, jejichž prostřednictvím vychovává děti v sociálně silné osobnosti, které jsou schopny prosadit své zájmy a nápady. Svojí činností se aktivně podílí na rozvoji ekologického cítění a vztahu k přírodě.

#### **4.4.1 Zásady hospodaření**

MŠ hospodaří s movitým i nemovitým majetkem. Zdrojem majetku jsou zejména: dary a příspěvky od právnických osob a fyzických osob, dotace a granty.

Za hospodaření odpovídá ředitel MŠ, který každoročně předkládá zprávu o hospodaření včetně účetní závěrky. Hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného správní a dozorčí radou.

#### **4.4.2 Podmínky poskytování služeb**

MŠ poskytuje obecně prospěšné služby neomezenému okruhu uživatelů, a to všem za stejných podmínek. Služby jsou poskytovány za dohodnutou úplatu, která bude hrazena ve formě školného. Za úplatu je poskytováno rovněž stravování poskytované v souvislosti se vzdělávací činností. Výši úplaty stanoví správní rada. Informace o výši úplaty je veřejnosti k dispozici v sídle MŠ a na webových stránkách. Podrobné podmínky poskytování služeb jsou upraveny interními směrnicemi MŠ.

### **4.5 Shrnutí**

Čtvrtá kapitola seznamovala čtenáře s praktickou částí diplomové práce. Jednalo se o první pohled na danou problematiku, a tak kapitola obsahovala pouze základní údaje o studované organizaci.

Největší část této kapitoly se věnovala statutárníma kontrolním orgánům, které jsou z hlediska financování nejdůležitější, neboť vypracovávají, schvalují a dohlíží nejen na financování, účetnictví a rozpočet, ale i na celkový vývoj organizace – jako např. movitý a nemovitý majetek, řádný chod MŠ dle právních předpisů, aj.

## 5 Analýza hospodaření

V této kapitole se pozornost přesune od obecné charakteristiky k analýze organizace. První podkapitola nás seznámí s analýzou vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, zvláště se zaměří na konkurenci.

Následuje analýza hospodaření od roku 2005 do roku 2010, kde jsou rozebrány jednotlivé položky účetních výkazů, jmenovitě rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jako poslední je v této kapitole vyskytuje analýza výsledku hospodaření a cash flow.

### 5.1 Analýza prostředí

Každý podnik je obklopen prostředím ovlivňujícím jeho chování. Úspěšná organizace všechny působící vlivy analyzuje a přizpůsobuje své chování prostředí, v němž existuje.<sup>54</sup>

Aby společnost odhadla, kam až může jít v uspokojování potřeb a přání zákazníka, musí nezbytně vytvořit strategický plán, který vychází z podnikatelského záměru a cílů. V rámci pohledu na podnik analýza prostředí zaznamenává rozbor současného stavu.<sup>55</sup>

#### 5.1.1 SWOT

Pro zpracování účinné analýzy prostředí je bezesporu nutné zhodnotit výkonnost a perspektivu firmy. K tomuto účelu slouží mnoho rozborů, avšak nejznámější a nejpoužívanější je analýza SWOT, která analyticky identifikuje vnitřní a vnější vlivy působící na organizaci a pomáhá manažerům komplexně vyhodnocovat fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I., Základy marketingu, s. 40

<sup>55</sup> STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. Strategický marketing, s. 6

<sup>56</sup> KUBIAS, S., Úvod do managementu, s. 20

**Tab. 3 – Analýza SWOT**

<p><b><u>Silné stránky:</u></b></p> <p>Umístění</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preciosa v blízkosti</li> <li>- Klidná část Liberce</li> <li>- Prostorná zahrada pro děti</li> <li>- Hezké okolí (procházky)</li> <li>- Obce Šimonovice a Minkovice bez MŠ</li> </ul> <p>Finance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotování Preciosou</li> </ul> <p>Zaměstnanci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Malý kolektiv</li> <li>- Odborné znalosti a zkušenosti, praxe</li> <li>- Snadná komunikace</li> <li>- Jedinečnost výuky zaměřené na ekologii</li> </ul> <p>Školka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové moderní vybavení</li> <li>- Certifikované dle norem EU</li> <li>- Plná maximální kapacita 48 dětí</li> <li>- Provoz již od 6 hod.</li> </ul>	<p><b><u>Slabé stránky:</u></b></p> <p>Umístění</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Okrajová část Liberce</li> <li>- Doprava MHD</li> <li>- Poloha u frekventované silnice, kde chybí chodník</li> <li>- Omezená kapacita parkování u MŠ pro rodiče během vyzvedávání dětí (max.3 auta)</li> </ul> <p>Finance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouze 2 hlavní zdroje financí</li> <li>- Nevyužívání ESF</li> <li>- Chybí propagace</li> </ul>
<p><b><u>Příležitosti:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencionální rodiče v Preciose a na Průmyslové zóně Jih</li> <li>- Možnost růstu - zvýšení kapacity</li> <li>- Rozšíření služeb</li> <li>- Vícezdrojové financování (více peněz)</li> <li>- Spolupráce a společné projekty s I.mateřskou školou Preciosa v Jablonném v Podještědí</li> <li>- Prezentace na internetu</li> </ul>	<p><b><u>Hrozby:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokles dotací zřizovatele</li> <li>- Pokles množství dětí (končí boom)</li> <li>- Nová legislativa (daně, školský z.)</li> <li>- Nová konkurence</li> <li>- Pro navýšení kapacity jsou nutné další investiční výdaje</li> </ul>

Zdroj: vlastní

Ze zpracované SWOT analýzy vyplývá, že nejsilnější stránkou MŠ jsou její zaměstnanci a jedinečnost výuky zaměřené na ekologii. Moderní vybavení školky je lákadlem

pro rodiče k umístění svých dětí právě do této MŠ. Také je zde značný potenciál v klidném a příjemném prostředí.

Na straně slabých stránek analýza ukázala problém v neovlivnitelnosti finančních prostředků, které jsou přesně dané a musí s nimi hospodařit. Za největší slabinu se dá považovat nevyužívání dotačních programů z EU. Dopravní infrastruktura rovněž není nejlepší. Bohužel, samotná MŠ tento problém nemůže vyřešit.

Pokud jde o příležitosti, velkou výhodou můžou být potencionální zákazníci z nedalekého závodu Preciosy. Za podmínky rozšíření služeb o doplňkovou činnost a schopné propagace mohl by se zvýšit vlastní příjem MŠ. Taktéž podpora ze strany rodičů by přinesla zlepšení celkové situace školky.

Jasnou hrozbou je končící „boom“ narozených dětí, které brzy odrostou předškolnímu věku. Stejně tak zřízení nové mateřské školy v okolí by mělo neblahý vliv na počet žádostí o zařazení dítěte do MŠ. V neposlední řadě, také pokles dotací od zřizovatele by negativně ovlivnil chod celé organizace.

### **5.1.2 Srovnání s konkurencí**

Pro úplnost analýzy prostředí je zapotřebí zaměřit se i na konkurenci v odvětví. Získáme tak informace o cílech a přednostech, ale také slabinách ostatních organizací v odvětví. Pomocí analýzy konkurence můžeme získat určitou výhodu.

II. mateřská škola Preciosa se řadí mezi soukromé neziskové vzdělávací instituce. Porovnání je provedeno dle Ústavu pro informace ve vzdělávání.

V Liberci se v současnosti nachází 44 mateřských škol, z nichž žádná není zaměřena na ekologii. Některé konkurenční školky a stejně tak i MŠ Preciosa využívají seminářů a odborných projektů v areálu Ekocentra Oldřichov v Hájích zajišťovaných Střediskem ekologické výchovy Libereckého kraje, příspěvkovou organizací (zkráceně STŘEVLIK).

Tyto školky netvoří přímou konkurenci, neboť výuka je značně finančně náročná. Dvouhodinový výukový blok stojí 1.154,- Kč + dopravné. Minimální počet účastníků kurzu je 15 osob, maximum je 25 osob. Souběžně nelze aplikovat 2 stejné programy.

Nejpodstatnějším faktorem při vybírání mateřské školy je bezesporu její poloha. Rodiče nejčastěji vybírají umístění školky v blízkosti jejich bydliště či zaměstnání. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce nyní zaměří pouze na mateřské školy nacházející se v nejbližším okolí studované organizace (viz obr. 4).



Zdroj: mapy.cz [online]

*Obr. 4 – Mapa konkurenčních školek v nejbližším okolí*

**Tab. 4 – Vysvětlivky k mapě**

Číslo	Název	Adresa	Kapacita dětí	Zaměření
1	II. mateřská škola Preciosa, o.p.s.	Puškinova 80	48	Ekologie
2	Mateřská škola DOMINO, s. r. o.	Proletářská 115	24	Německý jazyk
3	MŠ Malínek Liberec	Kaplického 386	84	Žádné
4	Mateřská škola U Potůčků	Malodoubská 239	7	Anglický a německý jazyk
5	MŠ Liberec	Dětská 461	75	Žádné
6	MŠ Liberec	Jeřmanická 487	75	Žádné
7	MŠ Pod Ještědem	U Školky 67	60	Žádné
8	ZŠ a MŠ Dlouhý Most	Dlouhý most 102	37	Výtvarný kroužek

Zdroj: mapy.cz [online]

Jak je patrné z obrázku, ve vzdálenosti do 4 km od MŠ Preciosa se nachází pouze 7 konkurenčních zařízení pro děti předškolního věku. MŠ Preciosa upravenou má upravenou provozní dobu, a to od 6 hod do 16 hod. Ostatním konkurenční zařízení mají otevřeno od 6:30 hod do 16:30 hod.

Jednou z výhod naší organizace je smlouva s Obecním úřadem Šimonovice o poskytování příspěvků na částečné krytí nákladů pro dojíždějící děti trvale žijící v katastrálním území obce Šimonovice. Jako další klad je uveden blízký závod společnosti Preciosa a nedaleká Průmyslová zóna Jih (mezi školkami 1 a 4), kde je zaměstnáno velké množství potenciálních zákazníků.

Slabou stránkou je již zmíněná doprava. Autobusové spojení do Pilínkova má dlouhý časový interval mezi jednotlivými spojeními. Během dne jezdí městská hromadná doprava do Pilínkova pouze jednou za hodinu, ve špičce dvakrát až třikrát podle směn v podniku.

Další možností dopravy je využití vlakového spojení. Vlaková zastávka se nachází 500 m od školky a je využívána zejména zaměstnanci dojíždějícími z Turnova.

Kapacita školky je prozatím dostatečná. Pokud management vezme v úvahu zvyšující se počet rodinných domků ve spádové oblasti, bylo by možné kapacitu mírně rozšířit, ale

k případnému rozšíření by byly nutné další investiční výdaje, neboť zákon z bezpečnostních a hygienických důvodů nepřipouští vyšší kapacitu než 48 dětí.

## **5.2 Analýza hospodaření za období 2005 - 2010**

Organizace zpracovává každoročně výroční zprávu o činnosti školy dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.

Podniky jsou rovněž povinny každoročně, na konci svého účetního období, zveřejnit účetní závěrku. Podle zákona o účetnictví jsou povinnými částmi účetní závěrky rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce, která obsahuje doplňující informace k výše zmíněným výkazům a popis účetních metod, které byly použity při jejich sestavování. Účetní závěrka může zahrnovat i přehled o peněžních tocích nebo přehled o změnách vlastního kapitálu.<sup>57</sup>

MŠ je povinna dle § 20 zákona o účetnictví a § 19 zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech mít řádnou a mimořádnou účetní závěrku ověřenou auditorem, neboť MŠ je příjemcem dotací ze státního rozpočtu a jejich celkový objem přesáhl jeden milion korun. MŠ dlouhodobě využívá služeb auditorské společnosti BDO Audit, s. r. o.

Všechny údaje, které se nachází v jednotlivých tabulkách, byly čerpány z výročních zpráv, zpráv o hospodaření a z účetních závěrek II. mateřské školy Preciosa, o.p.s. v jednotlivých letech daného období.

### **5.2.1 Rozvaha**

Vyjadřuje strukturu majetku a zdroje jeho krytí. Obě strany rozvahy se podle bilančního principu musí rovnat. Účetním obdobím MŠ je kalendářní rok. U rozvahy neziskových

---

<sup>57</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 18



organizací se předpokládá vyšší krytí aktiv ze strany pasiv cizími zdroji, neboť NO nejsou zakládány za účelem dosažení zisku.

**Tab. 5 – Aktiva MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.**

Položka	účet	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>22</b>
SMV	022	0	37	219	311	321	351
Oprávky k SMV	082	0	-37	-132	-246	-278	-329
<b>Krátkodobý majetek celkem</b>		<b>279</b>	<b>445</b>	<b>463</b>	<b>341</b>	<b>357</b>	<b>737</b>
Poskytnuté provozní zálohy	314	22	108	131	190	224	198
Pohledávky za zaměstnanci	335	11	0	0	0	0	0
Pokladna	211	26	21	7	15	2	23
Účty v bankách	221	208	296	306	114	108	513
Náklady příštích období	381	0	6	5	4	3	3
Příjmy příštích období	385	12	14	14	18	20	0
<b>Aktiva celkem</b>		<b>279</b>	<b>445</b>	<b>550</b>	<b>406</b>	<b>400</b>	<b>759</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

Z uvedené tabulky č. 5 je patrná převaha oběžných aktiv nad stálými. Jedinou položkou ve stálých aktivech je účet samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí (SMV), jež obsahuje dlouhodobý hmotný majetek (Traktor XT 200 HD) a drobný majetek. Dlouhodobý majetek se nemění, jen mírně klesá z důvodů odepisování.

Za dobu šesti let zaznamenala oběžná aktiva nárůst, i přes mírný pokles v letech 2008 a 2009. Je pozoruhodné, že od roku 2007 do roku 2009 se radikálně snížil objem peněžních prostředků, s nimiž školka hospodařila. V posledním sledovaném roce se však finance školky výrazně zvýšily. Příčinou bylo vrácení přeplatku za energie, který činil přes 300.000,- Kč, a zvýšení příjmů školky z vlastní činnosti.

**Tab. 6 – Pasiva MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.**

Položka	účet	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Vlastní zdroje celkem</b>		<b>-22</b>	<b>11</b>	<b>198</b>	<b>-34</b>	<b>-176</b>	<b>244</b>
Vlastní kapitál	901	64	64	64	64	64	64
Fondy	911	0	0	33	220	220	220
Účet výsledku hospodaření	963	-86	33	187	-232	-141	420
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta	932	0	-86	-86	-86	-319	-460
<b>Cizí zdroje celkem</b>		<b>301</b>	<b>434</b>	<b>352</b>	<b>440</b>	<b>576</b>	<b>515</b>
Dodavatelé	321	37	21	18	24	18	23
Ostatní závazky	325	2	0	0	0	0	3
Zaměstnanci	331	131	127	118	137	146	199
Závazky k institucím soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	336	81	79	80	84	92	103
Ostatní přímé daně	342	23	20	19	19	25	38
Jiné závazky	379	0	0	0	0	0	8
Výdaje příštích období	383	0	0	0	0	74	0
Dohadné účty pasivní	389	27	187	117	176	221	141
<b>Pasiva celkem</b>		<b>279</b>	<b>445</b>	<b>550</b>	<b>406</b>	<b>400</b>	<b>759</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

Při zaměření na pasiva, viz tabulka č. 6, zaujme především účet výsledku hospodaření, který je v posledních letech ztrátový. Z tohoto důvodu je ztrátový i účet neuhrazené ztráty z minulých let, kde se ztráty z jednotlivých let hospodaření kumulují.

Údaje z roku 2010 poukazují na citelný obrat v hospodaření celé organizace. Školka dosáhla v posledním roce nejvyššího výsledku hospodaření za sledované období. Celková pasiva vzrostla téměř dvojnásobně.

### 5.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o finanční situaci podniku, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované období.

**Tab. 7 – Náklady MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.**

<b>Položka</b>	<b>účet</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Spotřeba materiálu	501	421	82	146	40	110	94
Spotřeba energie	502	353	382	205	419	480	213
Opravy a udržování	511	0	2	0	0	2	1
Ostatní služby	518	278	321	317	333	314	324
Mzdové náklady	521	1 496	1 510	1 641	1 672	1 780	1 786
Zákonné sociální pojištění	524	522	528	574	585	586	587
Zákonné sociální náklady	527	6	5	7	7	7	7
Ostatní pokuty a penále	542	0	0	0	0	2	0
Jiné ostatní náklady	549	15	16	15	14	13	18
Odpisy dlouhodobého majetku	551	0	37	96	113	32	51
<b>Náklady celkem</b>		<b>3 091</b>	<b>2 883</b>	<b>3 001</b>	<b>3 183</b>	<b>3 326</b>	<b>3 081</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

Po shlédnutí tabulky č. 7 se pozornost přesune ke mzdovým nákladům, které zabírají více než polovinu objemu celkových nákladů. Další významnou položkou je zákonné sociální pojištění, které souvisí se mzdami.

Za povšimnutí stojí položka spotřeby materiálu, která byla nejvyšší v roce 2005 kvůli nákupu drobného hmotného majetku. Stoupající charakter mají samozřejmě náklady na spotřebu energie, a to díky neustálému zdražování elektřiny, vody a plynu.

V roce 2010 začala školka pravidelně sledovat veškeré údaje týkající se spotřeby energie, zejména plynu. Každodenní kontrolou ukazatelů se školce podařilo výrazně ušetřit.

Celkové náklady se v jednotlivých letech pohybují v přibližně stejných hodnotách, a tudíž se dá říci, že kontinuálně rostoucí náklady na mzdy a energii školka vyvažuje efektivním hospodařením a pravidelnou kontrolou spotřeby.

**Tab. 8 – Výnosy MŠ (v tis. Kč) k 31. 12.**

<b>Položka</b>	<b>účet</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Tržby z prodeje služeb	602	304	347	349	425	527	623
Jiné ostatní výnosy	649	225	0	0	2	0	0
Přijaté příspěvky (dary)	682	1 412	1 490	1 616	1 312	989	1 041
Provozní dotace	691	1 064	1 079	1 223	1 212	1 669	1 837
<b>Výnosy celkem</b>		<b>3 005</b>	<b>2 916</b>	<b>3 188</b>	<b>2 951</b>	<b>3 185</b>	<b>3 501</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

V případě výnosů (tabulka č. 8) tvoří největší položku krajské dotace na provoz. Zvýšení v roce 2009 je způsobeno změnou legislativy a uzákonění provozních dotací od měst a obcí. Klesající výnosy z přijatých darů odrážejí finanční situaci zřizovatele školky.

Tržby z prodeje služeb jsou vypočítány jako součet zaplaceného školného a stravného. Podrobnější informace o finančních zdrojích jsou k nalezení v šesté kapitole.

### 5.2.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření (viz tabulka č. 9) je rozdíl mezi náklady a výnosy organizace. Představuje zisk nebo ztrátu za určité období. Výsledek hospodaření je zachycen v rámci účetní závěrky.

**Tab. 9 – Výsledek hospodaření MŠ (v tis. Kč)**

<b>Položka</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Výnosy celkem	3 005	2 916	3 188	2 951	3 185	3 501
Náklady celkem	3 091	2 883	3 001	3 183	3 326	3 081
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-86</b>	<b>33</b>	<b>187</b>	<b>-232</b>	<b>-141</b>	<b>420</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

U neziskových organizací se předpokládá, že nejsou zakládány za účelem dosahování zisku, avšak svým hospodařením zisku dosáhnout mohou.

Mateřská škola Preciosa v současnosti dosahuje zisku. Výrazná ztráta v roce 2008 byla způsobena převýšením nákladů nad výnosy. Z tohoto důvodu byly zdraženy některé poskytované služby, které vedly ke zvýšení tržeb z prodeje služeb, a tak společnost dosáhla zvýšení výnosů.

Rovněž již zmiňovaná kontrola spotřeby energie a snížení nákupu materiálu vedlo k celkovému snížení nákladů organizace.

#### 5.2.4 Cash flow

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty se zakládají na akruálním přístupu, tzn. že se vztahují k určitému časovému období, které může být odlišné od období, kdy je provedena platba. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty poskytují údaje o finanční situaci a ziskovosti, ale neinformují právě o toku finančních prostředků.

Výkaz o peněžních tocích, tzv. cash flow, zaznamenává způsob vyprodukování a použití peněžních prostředků v souvislosti s ekonomickou činností podniku.<sup>58</sup>

**Tab. 10 – Cash flow MŠ (v tis. Kč)**

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počáteční stav k 1. 1.	196	234	317	313	129	110
Příjmy	3 008	2 958	3 189	2 941	3 325	3 564
Výdaje	2 970	2 875	3 193	3 125	3 344	3 141
Konečný stav k 31. 12	234	317	313	129	110	533
<b>Cash flow</b>	<b>38</b>	<b>83</b>	<b>-4</b>	<b>-184</b>	<b>-19</b>	<b>423</b>

Zdroj: účetní závěrky 2005 – 2010

V tabulce č. 10 je uvedeno pouze cash flow ve zjednodušené podobě, a to jako rozdíl mezi konečnými a počátečními zůstatky na finančních účtech, tj. pokladna a bankovní účet.

<sup>58</sup> JÁČOVÁ, H.; PRSKAVCOVÁ, M., Finanční řízení podniku (Sbírka příkladů), s. 24

Nelze přehlédnout záporné cash flow, které vymezuje značný úbytek finančních prostředků v roce 2008.

V roce 2010 došlo k nepoměrnému navýšení cash flow oproti minulým obdobím. Příčinou je vrácený přeplatek za energie v hodnotě 300.000,- Kč a zvýšení tržeb z vlastní činnosti.

## **5.3 Shrnutí**

Analýza prostředí ukázala, že MŠ Preciosa je výkonná a silná organizace s kvalitním výhledem do budoucnosti. Školka využívá svých silných stránek a příležitostí k lepšímu rozvoji celkové situace podniku. Eliminace slabých stránek je proveditelná jen částečně, neboť školka nemá vliv na některé z nich (např. doprava)

Celková situace školky není zcela pozitivní. Analýza hospodaření ukázala v předposledních letech ztrátu a záporné cash flow, které značí úbytek peněžních prostředků. Po značných výkyvech se hospodářská a finanční situace v posledním sledovaném roce 2010 stabilizovala.

## 6 Analýza nástrojů financování

Hlavním úkolem analýzy nástrojů financování je komplexní posouzení jednotlivých finančních zdrojů MŠ. Výsledky slouží především jako zdroj informací pro plánování peněžních toků do budoucna.

V kapitole jsou nejprve popsány a vyčísleny příspěvky jednotlivých institucí. Následně se kapitola zaměří na získávání financí vlastní činností a nakonec je zde uveden vývoj poskytnutých finančních prostředků od jednotlivých zdrojů ve sledovaném období 2005 – 2010.

### 6.1 Obecně

Hospodaření NO se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Organizace již několik let využívá pro zajištění peněžních prostředků vícezdrojové financování. Mezi pravidelné platby se řadí příspěvky od:

- státu prostřednictvím Krajského úřadu v Liberci,
- zřizovatele Preciosy, a. s.,
- dotace ze Statutárního města Liberce,
- dotace z obce Šimonovice.

MŠ také získává nepravidelné a výjimečné platby. Jedná se zejména o finanční dary:

- z Nadace Preciosa,
- od rodičů.

Každý z těchto zdrojů financování je podrobně rozebrán v další části kapitoly.

## 6.2 Dotace z Krajského úřadu v Liberci

Poskytování dotací pro MŠ z krajského úřadu se řídí zákonem č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.

MŠ uzavírá smlouvu o poskytnutí dotace s Krajským úřadem Libereckého kraje, odborem školství a mládeže, se sídlem: U Jezu 642/2a, Liberec 2.

Předmětem smlouvy je poskytnut dotace ve školním roce (pozn.: nikoli v kalendářním roce, podle nějž je určeno účetní období), kterou je školka oprávněna použít pouze ke svému běžnému provozu a k financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním. Dotace jsou poskytovány zálohově na jednotlivá čtvrtletí rozpočtového roku. Finanční prostředky jsou převedeny na bankovní účet školky.<sup>59</sup>

Následující rok MŠ předkládá krajskému úřadu vyúčtování poskytnuté dotace dle postupu stanoveným ministerstvem financí pro zúčtování finančních vztahů se státním rozpočtem.

**Tab. 11 – Dotace krajského úřadu**

Dotace	2005	2006	2007	2008	2009	2010
I. čtvrtletí	232 092	299 871	312 726	305 469	287 871	377 082
II. čtvrtletí	253 914	273 093	302 181	314 681	361 497	436 640
III. čtvrtletí	306 552	286 482	309 650	312 579	398 477	405 524
IV. čtvrtletí	232 092	251 089	297 006	256 449	375 672	378 131
Mimořádná prémie	39 721	42 040	1 209	22 473	128 000	70 200
<b>Celkem</b>	<b>1 064 371</b>	<b>1 078 504</b>	<b>1 222 772</b>	<b>1 211 651</b>	<b>1 551 517</b>	<b>1 667 577</b>

Zdroj: Smlouvy o poskytnutí dotace

Mimořádné prémie jsou tvořeny finančními prostředky poskytnutými krajským úřadem navíc. Jedná se o mzdové prémie pro pedagogické a nepedagogické zaměstnance, doplatek či přeplatek dotace při změně počtu žáků, aj.

<sup>59</sup> Smlouva o poskytnutí dotace, č.j. OŠM-5214/2003, s. 1



## 6.3 Zřizovatel

Zřizovatel uzavírá s MŠ darovací smlouvu dle §628 a následujících občanského zákoníku. Předmětem darování je finanční částka na zajištění provozu. Školka se při podpisu smlouvy zavazuje podat přesné informace o použití daru, včetně kopií účetních dokladů.

**Tab. 12 – Dary od zřizovatele**

Dary	2005	2006	2007	2008	2009	2010
31.3.	800 000	400 000	400 000	300 000	600 000	600 000
30.6.	200 000	200 000	400 000	700 000	300 000	399 986
31.12.	328 000	889 600	774 700	227 400	60 000	0
<b>Celkem</b>	<b>1 328 000</b>	<b>1 489 600</b>	<b>1 574 700</b>	<b>1 227 400</b>	<b>960 000</b>	<b>999 986</b>

Zdroj: Darovací smlouvy

Problémem při uzavírání darovacích smluv mezi zřizovatelem a školkou je rozdíl v účetních obdobích jednotlivých firem. Zřizovatel účtuje dle svého fiskálního roku, a proto jeho účetní období začíná 1. dubna a končí 31. března. Zatímco účetní období školky je stanoveno jako kalendářní rok.

Z tohoto důvodu se jednotlivé termíny obdržení darů liší. Avšak datумы splatnosti jsou stanoveny jednoznačně, a to jako poslední den fiskálního roku zřizovatele, poslední den školního roku a poslední den účetního období MŠ.

## 6.4 Územní samospráva

Územní samospráva usměrňuje činnost mateřských škol a jejich strukturu ve spádových obvodech. Mateřská škola Preciosa se nachází na území působnosti Statutárního města Liberce, které zajišťuje agendu "Dotačního programu podpory provozu mateřských škol na území města Liberec, jejichž zřizovatelem není Statutární město Liberec".

Od ledna 2009 je v platnosti smlouva o poskytnutí dotace na provoz, kterou MŠ uzavřela se Statutárním městem Liberec, Odborem školství, kultury a sportu, se sídlem na Náměstí Dr. Edvarda Beneše 1. Dotace jsou ve výši 6.500,- Kč ročně na dítě s místem trvalého pobytu na území Statutárního města Liberec.

V lednu 2010 uzavřela MŠ podobnou smlouvu i s Obecním úřadem Šimonovice, Minkovická ulice 70. Podmínky obou smluv jsou shodné, MŠ tedy získává dotaci ve výši 6.500,- Kč ročně na dítě s místem trvalého pobytu v obci Šimonovice - Minkovice.

Příspěvek, jak od Statutárního města Liberce, tak od obce Šimonovice, je udělován za každé dítě v MŠ s docházkou vyšší než 50 % časového fondu za období s trvalým pobytem ve správním územní. Při nižší docházce se dotace nevyplácí.

**Tab. 13 – Dotace územní samosprávy**

Dotace	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liberec	0	0	0	0	117 000	140 386
Šimonovice	0	0	0	0	0	29 214
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	117 000	169 600

Zdroj: Smlouvy o poskytnutí příspěvků

Dotace jsou vypláceny ročně a poté jsou na začátku nového školního roku vyúčtovány. Pokud dítě nenavštěvovalo školku celý rok, je dotovaná částka procentuelně krácena a přebytek vrácen příslušnému úřadu.

## 6.5 Mimořádné dary

Mateřská škola nepravidelně dostává i finanční či věcné dary od jiných osob, ať právnických nebo fyzických.

Téměř každý rok MŠ obdrží finanční dar od Nadace Preciosa. Darovací smlouva je sepsána jako dar s humanitárně-sociálním účelem. Ve smlouvě je přesně uveden majetek,

který se za danou částku pořídí (např. myčka na nádobí, antialergení lůžkoviny, zdravotní matrace).

Kromě školného a stravného jsou jiné příspěvky od rodičů neobvyklé, i když v posledních dvou letech školka rodičovské dary obdržela.

**Tab. 14 – Mimořádné dary**

<b>Dary</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Nadace Preciosa	30 000	0	41 280	67 800	0	10 560
Rodiče	0	0	0	16 500	29 038	30 200
<b>Celkem</b>	<b>30 000</b>	<b>0</b>	<b>41 280</b>	<b>84 300</b>	<b>29 038</b>	<b>40 760</b>

Zdroj: Darovací smlouvy

## 6.6 Evropská unie

MŠ by mohla získat granty z ESF prostřednictvím operačních programů EU zaměřených na vzdělávání. V minulém období 2004 - 2006 se MŠ mohla přihlásit do OP RLZ a v současnosti by organizace mohla využít programy 2007 - 2013, jmenovitě OP VK.

V prvním pololetí roku 2010 MŠ pokusila získat grant z EU a přihlásila svůj projekt „Podpora pohybových, vzdělávacích a uměleckých aktivit dětí“ do výběrového řízení. Projekt se skládal ze dvou oblastí: sportovní a kulturně - umělecké. Školka chtěla za obdržené finanční prostředky vylepšit prostředí, ve kterém děti tráví většinu svého času.

Sportovní část projektu se zaměřila na vybudování specializovaného sportovního koutku k rozvoji motorických funkcí. V této části se projekt věnoval i zdravému životnímu stylu s využitím zkušeností specializovaných firem na oblast zdravotního cvičení, dýchání a správného držení těla. V další části se řešilo zpracování koncepce na vybudování venkovního sportovního a zábavného komplexu na přilehlé zahradě.

Kulturní část projektu řešila dopravní dostupnost na kulturní akce např. divadelní představení, kino, koncerty, výstavy. Umělecká část podporovala výtvarný a hudební rozvoj dětí. Peníze by byly použity na nákup výtvarných potřeb umožňující seznámení s novými technikami a na nákup moderních didaktických výukových pomůcek, které vedou ke zlepšení rozvoje jemné motoriky dětí.

Projekt byl však zamítnut z důvodu záměru čerpání dotace na stávající počet dětí a zaměstnanců a nikoliv na rozšíření, prodloužení provozní doby a nabídkou služeb veřejnosti.

## 6.7 Vlastní činnost

Jako peněžní prostředky z vlastní činnosti školky jsou označené školné a stravné. Tyto služby jsou poskytovány za jednotnou úplatu, která je hrazena rodiči.

Školné se platí za každý měsíc, kdy je dítě ve školce přihláшено, a to bez ohledu na skutečnou docházku do MŠ. Ze školného se nakupují především dětské knihy, pomůcky na výtvarnou výchovu a drobný nábytek na dovybavení tříd.

Stravování je zajištěno firmou „Preciosa, a.s. - závodní stravování“ na základě řádně sepsané smlouvy o zajištění služeb v oblasti stravování. Denní limit stravného je tvořen pouze náklady na potraviny, ostatní náklady (mzdy kuchařek, náklady na energie) nese zřizovatel.

**Tab. 15 – Vlastní činnost**

Položky	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Školné	144 200	153 600	157 200	182 400	278 370	322 320
Stravné – vybráno	160 213	193 678	191 595	207 629	248 910	300 763
Stravné – náklady	-163 723	-197 187	-196 759	-211 114	-242 433	-257 186
<b>Celkem</b>	<b>140 690</b>	<b>150 091</b>	<b>152 036</b>	<b>178 915</b>	<b>284 847</b>	<b>365 897</b>

Zdroj: Výroční zprávy

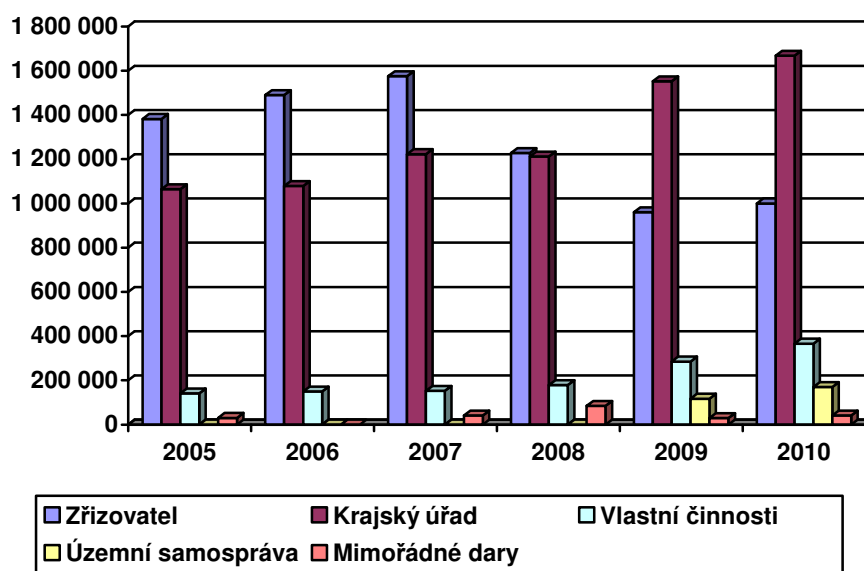
Výše školného se v průběhu sledovaných šesti let měnila, stejně tak se měnila i maximální kapacita a obsazenost školky. Maximální kapacita a jednotlivé částky poskytovaných služeb na jedno dítě jsou vyčísleny:

- 2005 – kapacita 40, obsazenost 39, školné 400,- Kč/měsíc, stravné 25,- Kč/den
- 2006 – kapacita 40, obsazenost 40, školné 400,- Kč/měsíc, stravné 26,- Kč/den
- 2007 – kapacita 40, obsazenost 39, školné 400,- Kč/měsíc, stravné 26,- Kč/den
- 2008 – kapacita 40, obsazenost 39, školné 600,- Kč/měsíc, stravné 27,- Kč/den
- 2009 – kapacita 45, obsazenost 44, školné 600,- Kč/měsíc, stravné 29,- Kč/den
- 2010 – kapacita 48, obsazenost 48, školné 700,- Kč/měsíc, stravné 32,- Kč/den

Jak je patrné, celkové výnosy z vlastní činnosti postupem času rostou, i když zvýšení cen je dáno především zvýšením celkových nákladů školky.

## 6.8 Vývoj v období 2005 - 2010

Vývoj množství finančních prostředků získaných v letech 2005 – 2010 od jednotlivých dárců se nachází na následujícím obrázku.



Zdroj: vlastní

Obr. 5 – Vývoj financování v letech 2005 - 2010

Do roku 2007 představují největší podíl příjmů prostředky od zřizovatele, neboť MŠ je soukromou organizací. Ve druhém pololetí roku 2008 nastal, v důsledku světové finanční krize, propad získaných peněžních prostředků od Preciosy a dominantnějším přispívatelem se stal Krajský úřad v Liberci.

## **6.9 Shrnutí**

Během sledovaných let se struktura financování MŠ měnila. Od počátečního spolehnutí se pouze na dotace krajského úřadu a dary od zřizovatele se koncepce získávání peněžních prostředků rozšířila.

V současné situaci MŠ využívá zejména dotace státu a územní samosprávy, které tvoří 56 % celkového objemu peněz získaných MŠ, a tím se staly dominantním zdrojem, na kterém je školka značně závislá.

V celkové finanční situaci je značný potenciál pro další rozšíření. Zejména využití grantů EU by přineslo výrazné zlepšení finančního hospodaření a možnost ekonomického růstu organizace.

## 7 Návrhy pro zlepšení

Poslední kapitola diplomové práce se poněkud liší od ostatních kapitol. Zabývá se možnými přístupy k získávání peněžních prostředků organizace a poskytuje návrhy na zlepšení finanční situace společnosti.

Doporučení jsou zaměřena na úsporu nákladů a zvýšení příjmů. Jsou zde uvedeny jak obecná doporučení, která může využít každý podnik bez ohledu na zaměření své činnosti, neboť se jedná o běžně používané principy, tak i specifické návrhy, jak zvýšit finanční prostředky v MŠ Preciosa.

### 7.1 Doplnková činnost

Mateřská škola je oprávněna vykonávat vedle své hlavní činnosti také doplňkovou činnost (dále jen DČ), jejíž okruh musí být vymezen ve zřizovací listině. DČ musí splňovat požadavky zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, tj.:

- musí navazovat na hlavní účel,
- musí být povolena zřizovatelem,
- je sjednávána za účelem lepšího využití hospodářských možností a odbornosti zaměstnanců,
- nesmí nijak narušovat plnění hlavního účelu organizace,
- musí být sledována odděleně.

Záměrem DČ školky je získání dodatečných finančních prostředků při rozšíření a využití dostupných možností školky. Možné okruhy doplňkové činnosti MŠ Preciosa jsou:

- pronájem prostorů,
- služby navíc,
- kurzy,
- logopedická poradna.

Před nabídkou doplňkové činnosti by bylo vhodné udělat průzkum zájmu rodičů i místních obyvatel, s možností vyjádřit své osobní návrhy na další rozšíření služeb.

Veškeré nabízené činnosti musí být zkalkulovány tak, aby kryly náklady na odměnu doзору, spotřebu energií atd. Z důvodu návratnosti je zároveň důležité stanovit minimální počet účastníků. Stanovené ceny musí být akceptovatelné na trhu poptávky a současně ziskové pro MŠ.

### **7.1.1 Pronájem prostorů**

Školka užívá zrekonstruovanou budovu, kde se nacházejí moderně vybavené učebny, lehárny, sociální zařízení včetně sprchy a kuchyně. Všechny prostory jsou po uzavření školky v 16 hod. prázdné. Tudíž by bylo vhodné dané prostory pronajmout. K tomu je nutný souhlas majitele budovy, tj. zřizovatele.

Pronájmem by školka zvedla své příjmy s minimálním rizikem. Vedení školky by se nemuselo obávat zcizení či poškození věcí určených pro výchovu dětí v hlavní činnosti. Tyto prostory jsou vhodné např. ke cvičení jógy, pilates, apod.

Obzvláště pěkný prostor s vlastním vchodem, šatnou a sociálním zařízením se nachází v zadní části budovy. Jedná se o bývalé jesle, v současnosti se zde nachází lehárna. Výměra lehárny je 105 m<sup>2</sup> a výměra ostatních užitných prostor 100 m<sup>2</sup>. Půdorys s označením možného pronájmu je k nalezení v příloze E.

Podobné prostory se v Libereckém kraji průměrně pronajímají dle cenových map České republiky za 140,- Kč za hodinu + služby (viz příloha D). Služby jsou stanoveny poměrnou částkou z celkových nákladů. Jejich výše je stanovena paušálně na 30,- Kč za hodinu.



Realizace ovšem vyžaduje dodatečné náklady. Jedná se zejména o stavební úpravy pro lepší zabezpečení ostatních prostorů, hygienická omezení upravující podmínky v oblasti životního prostředí, čistoty a bezpečnosti, aj.

Další možností je pronájem části zahrady pro venkovní sporty, např. pískoviště na petangue, urovnaná tráva na kriket a ringo, atd. Na zahradě v blízkosti silnice by se daly pronajímat též reklamní plochy. Venkovní reklamní plochy se v současné době pronajímají od 3.000,- Kč, cena závisí na rozměrech reklamy a lokalitě.

Celkový příjem z pronájmu prostorů je vypočítán na 15.300,-. Uvedená částka je součinem ceny pronájmu 170,-/hod \* 45 provozních týdnů \* 2 hodiny pronájmu týdně.

### **7.1.2 Služby navíc**

Částečným zvýšením finančních prostředků by se mohly stát i služby poskytované rodičům navíc. Každý rodič někdy potřebuje na čas odložit své dítě. Většina rodičů se obrátí s prosbou na prarodiče, někteří najmou chůvu a jiní nechají své dítě doma bez dozoru.

Z tohoto důvodu by školka mohla prodloužit svou otevírací dobu za úplatu. Běžný provoz MŠ je nyní od 6 do 16 hod. Nabídka prodloužených směn jedenkrát až dvakrát týdně (např. do 20 hod.) by byla vstřícným krokem pro mnohé z rodičů, a to nejen pro děti evidované ve školce, ale i pro ostatní.

Hlídaní dětí přesčas by pomohlo i zaměstnancům Preciosy, někteří z nich pracují i na 12 hodinové směny (od 6 do 18 hod.). Otázka zůstává, jestli by školka vydělala více než by zaplatila za přesčas jedné z učitelek.

Průměrná sazba se pohybuje mezi 40,- až 100,- Kč za hodinu hlídání dle doby (porovnání viz příloha F). Mzda pedagogického zaměstnance se pohybuje kolem 115,- Kč za hodinu, při ceně hlídání 40,- Kč/hod za dítě vychází průměrný počet hlídaných dětí na tři, aby se kryly potřebné náklady.

Celkový příjem z poskytovaných služeb je vypočítán na 21.600,-. Uvedená částka je součinem 45 provozních týdnů \* 4 hodiny hlídání dětí týdně \* 3 děti \* 40,-/hod hlídání.

Odpoledne a o víkendech by se také mohl na zahradě otevřít dětský koutek, kam by chodily rodiny z okolí strávit příjemný den. V objektu bydlí správce/údržbář, který by zajišťoval otevření a zavření vstupní brány a výběr peněz. Symbolický vstup na zahradu je kalkulován jako 10,- Kč na osobu.

### **7.1.3 Kurzy**

Mnoho školek nabízí i mimočasové aktivity pod odborným vedením. I MŠ Preciosa by mohla vytvořit vlastní kroužky a kurzy, a to nejen pro předškolní děti, ale i pro místní komunitu a seniory, kteří by otevření kurzů velmi ocenili. Jednalo by se zejména o výuku jazyků, sportovně-pohybové aktivity a umělecké kroužky.

Celkový příjem z poskytovaných kurzů je vypočítán na 8.100,-. Uvedená částka je součinem 45 provozních týdnů \* 1,5 hodiny týdně \* 6 účastníků \* 40,-/hod.

### **7.1.4 Logopedická poradna**

V Liberci v současnosti fungují pouze 4 logopedická střediska. Průměrná cena logopedické terapie v délce 30 minut je 250 Kč. Pro uvedení logopedické poradny do chodu by se nemusel zvyšovat stav zaměstnanců, neboť jedna z učitelek má specializované zkoušky.

Celkový příjem z logopedické poradny je vypočítán na 22.500,-. Uvedená částka je součinem 45 provozních týdnů \* 2 půlhodinová sezení týdně.

## 7.2 Izolace

Pokud je budova dobře izolována, dá se výrazně ušetřit za vytápění. V tomto případě je školka vytápěna pomocí drahého plynu. Také omezení vytápěného prostoru, když se ve školce nenachází děti, pomůže snížit náklady na energie. I jednoduché věci, jako např. vypínání nepoužívaných spotřebičů, zhasínání světel a vypínání počítačů na noc, dokáží snížit účty za elektřinu. Celkové úspory energií mohou dosáhnout až 30 procent.

Zateplení zdí a výměna oken je nákladná záležitost, ale je zde možnost požádat o dotaci stát, nebo EU. Školka by mohla využít dotační program ministerstva životního prostředí na zateplování a ekologické vytápění 2009 – 2012 „Zelená úsporám“. Pro letošní rok je pozastaveno přijímání nových žádostí, důvodem je administrativně náročná kontrola všech přijatých žádostí.

Nestátní neziskové organizace také mohou získat finanční podporu z Operačního programu Životní prostředí (OPŽP). Obecně platí, že podpora na projekty z OPŽP je poskytována do maximální výše 90 % celkových výdajů (85 % z evropských fondů a 5 % příspěvek ze státního rozpočtu - kapitoly 315). Výše podpory se však liší u jednotlivých prioritních os a typů projektů. Zbývající částku by doplatil zřizovatel školky.<sup>60</sup>

Další možností získání finančních prostředků na zateplení a výměnu oken je jednání se zřizovatelem. Návratnost jeho investice se projeví ve snížení ročních darovacích částek na provozní náklady školky.

V posledním sledovaném roce je spotřeba energií vyčíslena na 213.000,- Kč. Po realizaci projektu na zateplení a výměnu oken by spotřeba mohla klesnout minimálně o 10 procent, tzn. úsporu nákladů na energii o 21.300,- Kč.

---

<sup>60</sup> OPŽP, Dotace z OPŽP pro neziskové organizace [online], s. 1

## **7.3 Kontrola**

Nutnost dále sledovat celkovou situaci podniku je nedílnou součástí zvýšení finančních prostředků, resp. snižování nákladů. Odchyldy od normálního stavu budou zachyceny, a tak bude moci školka reagovat a upravit své dosavadní chování. Kdyby spoléhala na bezchybný průběh své činnosti, rozpoznala by odchyldy až při platbách, tedy příliš pozdě.

## **7.4 Smlouvy o poskytnutí dotace na provoz**

V současné době do školky docházejí i děti z jiných spádových oblastí než ze Statutárního města Liberce a z obce Šimonovice, se kterými již má MŠ uzavřené smlouvy o poskytnutí dotace na provoz (viz kapitola 6.4). Jedná se o jedno dítě z Chrastavy a dvě děti z Vratislavic nad Nisou.

Příslušným obecním úřadům by se měl předložit návrh smlouvy o poskytování dotace na provoz se stejnými podmínkami, jako již uzavřené smlouvy. V budoucnu, pokud by přibyli děti i z jiných než uvedených oblastí, bylo by výhodné taktéž uzavřít podobnou smlouvu.

Tím vznikne další příjem MŠ, konkrétně 6.500,- Kč za každé dítě, tzn. 19.500,- Kč za rok.

## **7.5 Snížit počet zaměstnanců**

Propouštění zaměstnanců je nejméně populární metoda snížení nákladů organizace. Snižování počtu zaměstnanců by mělo probíhat tak, aby neohrozilo pověst organizace. Existuje několik možností, jak počet snížit.

### Nekonfliktní metody

V první řadě se nabízí možnost neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků (úmrtí, starobní důchod, rezignace) a zastavení získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Pracovní místa nezbytná pro chod společnosti jsou pokrývaná z vnitřních zdrojů.

### Konfliktní metody

Do této kategorie spadají metody založené na některé formě stimulace k odchodu. Zpravidla se nabízí určitá kompenzace v podobě odstupného, výborného doporučení do další práce, někdy i pomoc s hledáním nového zaměstnání.

### Velmi konfliktní

Organizace by měla přistoupit na vynucené propouštění teprve, když se vyčerpají všechny možnosti méně konfliktních metod snižování počtu pracovníků.<sup>61</sup>

Mzdové náklady spolu se zákonnými odvody tvoří přes 70 % veškerých nákladů. V MŠ je v současnosti zaměstnáno 7 osob:

- ředitelka MŠ,
- 3 učitelky,
- 1 hospodářka/účetní,
- 2 uklízečky.

Prvním krokem při posuzování využití pracovního kapitálu je rozbor potřebnosti pracovníků zpracováním snímků pracovního dne a hodnocením výkonnosti jednotlivých osob.

Druhým krokem je konkrétní návrh snížení počtu zaměstnanců. V MŠ je možné snížit stav o jednu uklízečku. Řešením může být zkrácení pracovní doby obou uklízeček, či propuštění jedné z nich.

---

<sup>61</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 204

Mzda jedné uklízečky činí 12.600,- Kč měsíčně plus zákonné odvody ve výši 34 %. Dle stanov se vyplácí 13 mezd. Celková úspora za rok by tedy činila 219.492,- Kč, plus úspora ochranných osobních pomůcek (např. rukavice, boty, pracovní oděv, aj.).

## **7.6 Spolupráce**

Mateřské školy často spolupracují s rodiči a jinými institucemi. Tímto způsobem mohou realizovat určitou výhodu, která bude přínosem pro další rozvoj.

### **7.6.1 Rodina**

Spolupráce MŠ s rodinou je při výchově dětí nezbytná, ať se jedná o společné akce rodičů s dětmi pořádané mateřskou školou, či podporu školky ze strany rodičů, kterou školka získá úsporu nutných vynaložených finančních prostředků a na druhou stranu rodiče ocení, že děti budou rády MŠ navštěvovat.

Dobrovolná podpora rodičů by mohla zahrnovat např.:

- nákup hygienických potřeb (papírové ubrousky a utěrky, toaletní papír),
- nákup výtvarného materiálu (čtvrtky, pastelky, lepidla, knoflíky, kousky látek),
- nákup potřeb běžného provozu (toner a papíry do kopírky a tiskárny),
- sběr a odvoz starého papíru, hliníku, PET lahví,
- pomoc při údržbě budovy a na školní zahradě,
- finanční dary.

I. mateřská škola Preciosa v Jablonném v Podještědí úspěšně připravuje programy společného trávení času pro rodiče s dětmi, kteří jí zábavnou formou hromadně pomáhají při údržbě, jedná se např. o akce typu nejlepší umělecká výzdoba (malířské práce), soutěž v sekání trávy na rychlost, soutěž o největší množství sebraného starého papíru, ze který školka inkasuje peníze od sběrný surovin, atd.

Rodiče by samozřejmě měli být pravidelně informováni o dění v MŠ, rozpočtu školy a s plány do budoucnosti. Oslovením rodičů by nevznikla povinnost podporovat MŠ, jednalo by se o dobrovolnou spolupráci.

### **7.6.2 Organizace**

Spolupráce mezi školami se v současné době považuje za jednu z velmi důležitých aktivit provozu. Označuje se jako „benchmarking“. Jedná se o porovnávání a měření služeb, procesů a metod vlastní organizace s podobnou organizací, za účelem dosáhnout zlepšení vlastních aktivit.<sup>62</sup>

Důraz by měl být kladen na využití předností a potlačení nedostatků. Spolupracující organizací by mohla být např. již zmíněná I. mateřská škola Preciosa, jelikož se jedná o společnost se stejným zaměřením.

Školka by měla přebrat některé zjištěné přednosti spolupracující organizace. Také pořádáním společných akcí (např. škola v přírodě) můžou obě školky dosáhnout snížení svých nákladů.

## **7.7 Sponzoring**

Sponzoring můžeme definovat jako investování finančních prostředků do aktivit, jejichž potenciál je možné komerčně využít. Sponzoring vyžaduje určitou formu protislužby, a proto nemá stejný význam jako dárcovství, které je zaměřeno většinou na dobročinné aktivity bez nároku na komerční návratnost.

Sponzorské sdělení je ve většině případů velmi jednoduché a je zaměřené na společnost. Z toho vyplývá závislost na četnosti kontaktů spotřebitele se značkou, kdy dochází ke

---

<sup>62</sup> NENADÁL, J., Měření v systémech managementu jakosti, s. 132

stimulaci paměti účastníků dvěma způsoby. Pomocí spojení si značky s určitou událostí a dlouhodobému vystavení vlivu značky.

Sponzoring působí na spotřebitele i nepřímo. Aniž by si to spotřebitel připouštěl, podvědomě si uvědomuje zapojení sponzorské firmy, a proto preferuje její produkty.<sup>63</sup>

MŠ Preciosa by mohla navázat spolupráci např. s:

- výrobcem hraček, který by vybavil učebny svými produkty, které by následně mohli rodiče zakoupit dětem domů na hraní,
- výrobcem sladkostí, který by zásoboval školní jídelnu, a tak by si děti oblíbily jeho výrobky, které by kupovaly i po ukončení docházky do MŠ,
- s firmou zabývající se zahradní architekturou, na oplátku by školka mohla poskytnout prostor na zahradě pro ukázky potenciálním zákazníkům, atd.

Plán sponzorování mateřské školy je součástí sociálního sponzoringu, tzn. že společné projekty nejsou podporovány za účelem reklamy či profitu, ale jako příspěvek společenským aktivitám. Sponzor profituje až po delší době - známostí jména nebo dobrou pověstí.

## 7.8 Spořicí účet

Každý rok má MŠ na svém účtu volné peněžní prostředky. Běžný bankovní účet je minimálně úročen. Vložením dočasně volných peněžních prostředků na spořicí účet je možné jejich výši lépe zhodnotit.

Při výběru spořicího účtu je důležité se zaměřit na jeho aspekty, např.:

- výše úrokové míry,
- poplatky za vedení účtu, poplatky za transakce,
- okamžitá dostupnost finančních prostředků,

---

<sup>63</sup> POSPÍŠIL, J., Úloha sponzoringu [online]



- četnost vyplácení úroků,
- nutnost zřízení běžného účtu,
- minimální vklad.

Webová stránka Spořicí účty 2011, která se specializuje na porovnávání jednotlivých spořicíh účtů různých institucí, na základě srovnání uvedených kritérií doporučuje v současné době zejména následující spořicí účty:

- ING Konto,
- spořicí účet AXA,
- spořicí účet GENIUS II.<sup>64</sup>

**Tab. 16 – Srovnání spořicíh účtů**

Název spořicího účtu	ING Konto	Spořicí účet AXA	Spořicí účet Genius II
Úroková sazba	1,75 %	1,85 %	1,6 %
Připisování úroků	Čtvrtletně	Měsíčně	Měsíčně
Minimální vklad	0,-	0	200,-
Výpovědní lhůta	Není	Není	Není
Poplatky za účet	Žádné	- Zřízení zdarma - Vedení účtu zdarma - Příchozí platby zdarma - Odchozí platby 19,- - Výběr z bankomatu 29,-	- Zřízení zdarma - Vedení účtu zdarma - Příchozí platby 45,- - Odchozí platby zdarma - Výběr hotovosti 70,-
Platební karta	Ne	Ano	Ne

Zdroj: Spořicí účty 2011 [online]

MŠ Preciosa měla v počáteční rozvaze roku 2011 velmi vysoký objem finančních prostředků. Příchozí dotace, které školka obdrží čtvrt až půl roku dopředu, se také dají použít jako jistina na spořicím účtu.

Nejvhodnější by byl spořicí účet ING Konto. Nemá nejvyšší úrokovou sazbu a úroky jsou připisovány čtvrtletně, tzn. že v dalším měsíci se úročená částka zvýší o připsaný úrok, ale

<sup>64</sup> Spořicí účty 2011 [online]

oproti jiným spořicíím účtům se zde neplatí žádné poplatky. Ze spořicíího účtu ING Konto by mohla školka manipulovat s finančními prostředky kdykoli, neboť používání tohoto účtu není v čase omezeno jako např. termínované účty.

Při zachování transakčníího a opatrnostníího motivu držby peněz by si vedení školky ponechalo částku 5.000,- Kč v pokladně a 50.000,- Kč na bankovním účtu. Tímto by vznikly volné peněžní prostředky ve výši 481.110,- Kč, při započítání dotací a darů až do výše okolo 1 milionu Kč. Uvedené finance by na spořicíím účtu vynášely úrok ve výši 17.615,- Kč za rok před zdaněním.

## 7.9 Vlastní činnost

V Liberci se výše školného v mateřských školkách pohybuje nejčastěji v rozmezí od 600,- do 900,- Kč měsíčně s ohledem na lokalitu a poskytované služby. Bezplatný je pouze *poslední ročník mateřské školy zřizované státem, krajem nebo obcí*. V posledním ročníku se vzdělávají děti, které dovrší v daném školním roce věku šesti let, nebo děti, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky.

Proto další možností jak zvýšit příjem peněžních prostředků je zvýšení výše školného o 100,- Kč měsíčně. Při současném počtu 48 dětí a provozu 10 měsíců v roce by se zlepšila finanční situace MŠ o 48.000,- Kč ročně. Otázkou je, jaký by byl zájem o umístění dětí ve školce a zda-li by se rodiče nerozhodli přemístit své děti do jiné „levnější“ školky.

## 7.10 Shrnutí

O uvedených doporučeních z větší části nemůže rozhodnout školka sama. Je nutné vše projednat se zřizovatelem. Organizace není zřizena za účelem zisku, avšak je nutné i tuto oblast neustále vylepšovat a získávat tak prostředky na další rozvoj.

**Tab. 17 – Shrnutí návrhů pro zlepšení**

Název	Úspora nákladů za rok	Zvýšení příjmů za rok	Realizovatelnost	Pořadí
DČ – pronájem	X	18.300,-	Ihned s náklady na zabezpečení objektu	5
DČ – služby	X	21.600,-	Ihned, náklady na mzdy a odvody	6
DČ – kurzy	X	16.200,-	Ihned, náklady na mzdy a odvody	7
DČ – logopedie	X	22.500,-	Ihned, náklady na mzdy a odvody	4
Izolace	21.300,-	X	Nutné vypracování speciálního projektu a vložení vstupní investice	10
Kontrola	X	X	Ihned bez vedlejších nákladů	1
Smlouva o dotaci na provoz	X	19.500,-	Ihned při podpisu smlouvy s obcí	8
Snížení počtu zaměstnanců	219.492,-	X	Ihned na dohodu o ukončení pracovního poměru, nebo dvou měsíční výpovědní lhůta s náklady na tříměsíční odstupné	9
Spolupráce	X	X	Ihned bez vedlejších nákladů	12
Sponzoring a dárcovství	X	X	Ihned pouze s náklady na oslovování subjektů	11
Spořicí účet	X	17.615,-	Ihned bez vedlejších nákladů	3
Vlastní činnost	X	48.000,-	Ihned bez vedlejších nákladů	2
<b>Celkem</b>	<b>240.792,-</b>	<b>152.615,-</b>	.	.

Zdroj: vlastní

Některé návrhy mohou být uvedeny do praxe ihned, neboť jejich zavedení s sebou nenese žádné, nebo jen minimální, výdaje. Na druhou stranu velké změny, jako výměna oken a zateplení, je nutné dopředu naplánovat a zajistit potřebné finance pro investici.

# Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou nástrojů financování a hospodaření neziskové organizace II. mateřské školy Preciosa, o.p.s, zřízené soukromým subjektem. Neziskové společnosti nejsou zakládány za účelem dosažení zisku. Jejich hlavním posláním je poskytování veřejných služeb, v tomto případě se jedná o předškolní vzdělávání.

Cílem bylo shromáždit informace ohledně ekonomické a finanční situace za období 2005 - 2010, analýza těchto dat a na jejím základě stanovení doporučení, která by přispěla ke zlepšení celkové ekonomické a finanční situace.

Analýza hospodaření ukázala, že i přes slibný potenciál v podobě silných stránek a srovnatelné konkurenceschopnosti ekonomika organizace kolísá. Školka dlouhodobě hospodář se ztrátou, i když společnost v posledním sledovaném roce dosáhla vysokého zisku, nedokázala kumulovanou ztrátu z minulých let zcela uhradit.

Tabulky účetních výkazů naznačují výraznou změnu k horšímu v hospodaření organizace v roce 2008. Příčinou zvratu byla světová finanční krize, kdy se snížily peněžní prostředky poskytnuté zřizovatelem. To vedlo ke snížení cash flow a tím k poklesu bilance téměř o třetinu.

S tímto poklesem úzce souvisí i radikální snížení spotřeby materiálu. Školka musela hradit především stále se zvyšující mzdové náklady a zákonné sociální pojištění, které tvoří více než 70 % veškerých nákladů, a tudíž neměla dostatečné finance k nákupu nového vybavení.

MŠ je zřízená soukromou společností, to znamená, že prostředky na její provoz by měly být poskytovány především zřizovatelem. Analýza nástrojů financování prokázala od roku 2009 změnu struktury vícezdrojového financování. Pokles darů získaných od zřizovatele byl kompenzován navýšením dotací poskytnutých Krajským úřadem v Liberci a sepsáním

smluv o poskytování příspěvků na provoz se Statutárním městem Liberec a později i obcí Šimonovice.

Je pozitivní, že k původním dvěma finančním zdrojům zjištěným v roce 2005 se postupem času přidávaly i další. Struktura financování se rozšířila, i když dominantní zůstávají pouze dotace krajského úřadu a poté dary zřizovatele.

Návrhy pro zlepšení finanční situace jsou zaměřeny především na úsporu nákladů a následně až na zvýšení příjmů. Nejúčinnějším způsobem úspory nákladů je snížení počtu zaměstnanců organizace. Dle denního pracovního schématu se dá usuzovat, že propuštěním jedné z uklízeček se mzdové náklady a zákonné sociální pojištění sníží téměř o 10 % za rok.

Vedle hlavní činnosti zákon školce umožňuje vykonávat také doplňkovou činnost, ale pouze se souhlasem zřizovatele. Doplňková činnost by zvýšila příjem finančních prostředků. Nejvýraznější příspěvek přinese pronájem prostorů, který s minimálními náklady vytvoří další zdroj příjmů.

Výše zmíněné analýzy diplomové práce byly uskutečněné nezávisle na kontrolní činnosti MŠ Preciosa či jejího zřizovatele. Přínosem je odhalení dalších možností pro zlepšení hospodaření a financování, jakož i přezkoumání údajů spojených s výkonem školky.

Efektivním využitím vícezdrojového financování, včetně realizace uvedených doporučení, školka upevní svou pozici na trhu.

# Seznam použité literatury

## Citace

BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2009. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.

Česko. Zákon č.563 z roku 1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů [online]. HAVIT, 2010 [cit. 2011-02-28]. ISSN 1213-7235. Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/uvod.aspx>>

Česko. Zákon č. 586 z roku 1992 o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In MAKROVÁ, H. *Daňové zákony 2010 + komentář*. 18. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010, 280 s. ISBN 978-80-247-3206-0.

Česko. Zákon č. 250 z dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů [online]. Brno: Středisko služeb školám, 2007 [cit. 2011-01-14]. Dostupné z <<http://www.jmskoly.cz/odborskolstvi/988/element/1697/download>>

Česko. Zákon č. 561 z roku 2004 školský zákon, ve znění pozdějších předpisů. In KATZOVÁ, P. *Školský zákon – komentář*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 772 s. ISBN 978-80-7357-412-3.

DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.

HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0.

HLADKÁ, M. *Přehled legislativy pro neziskové organizace 2009* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, únor 2009 [cit. 2010-11-21]. Dostupné z <[http://www.e-cvns.cz/soubory/Prehled\\_legislativy-2009.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Prehled_legislativy-2009.pdf)>

HYÁNEK, V.; ŠKARABELOVÁ S.; ŘEŽUCHOVÁ, M. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných rozpočtů* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, [cit. 2010-11-21]. Dostupné z <[http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor\\_metody\\_problemy\\_reseni.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor_metody_problemy_reseni.pdf)>

JÁČOVÁ, H.; PRSKAVCOVÁ, M. *Finanční řízení podniku (Sbírka příkladů)*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7372-424-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 140 s. ISBN 978-80-7372-237-1.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEZVAL, J. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky* [online]. Vládní usnesení č. 535. Praha: MŠMT, květen 2007 [cit. 2010-11-17]. Dostupné z <[http://www.msmt.cz/uploads/soubory/vzdelavani/DHDZCR\\_2007.zip](http://www.msmt.cz/uploads/soubory/vzdelavani/DHDZCR_2007.zip)>

NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

OPŽP, *Dotace z OPŽP pro neziskové organizace* [online]. Evropská unie – Fond soudržnosti [cit. 2011-03-15]. Dostupné z <[http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/16/4827-OPZP\\_pro%20neziskove\\_organizace\\_01-2010.pdf](http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/16/4827-OPZP_pro%20neziskove_organizace_01-2010.pdf)>

POSPÍŠIL, J. *Úloha sponzoringu* [online]. Marketing journal, 20. ledna 2009 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu\\_\\_s387x623.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/uloha-sponzoringu__s387x623.html)>

REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

ROSENMAYER, T. *Soukromý neziskový sektor*. In ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků*. 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví a daně*. 10. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. 231 s. ISBN 978-80-7263-538-2.

Spořicí účty 2011 [online] [cit. 2011-03-12]. Dostupné z <<http://www.uctysporici.cz/o-nas/>>

STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 129 s. ISBN 80-7083-476-5.

ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 170 s. ISBN 80-7041-859-1.



## Bibliografie

BRAY, I. *Effective Fundraising for Nonprofits*. 2nd ed. New York: NOLO, 2008. 528 s. ISBN 1-4133-0748-5.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR, *Operační programy 2004 – 2006* [online]. Praha: MPSV, 2008 [cit. 2011-01-03]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/04-06>>

KATZOVÁ, P. *Školský zákon – komentář*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 772 s. ISBN 978-80-7357-412-3.

MAREŠ, P. *Informace o poskytování dotací nestátním neziskovým organizacím*. 1. vyd. Praha: Úřad vlády ČR, 2004. 122 s. ISBN 80-86734-21-8.

MAKROVÁ, H. *Daňové zákony 2010 + komentář*. 18. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 280 s. ISBN 978-80-247-3206-0.

MAPY.CZ. *Vyhledat nejbližší - mateřská škola* [online]. [cit. 2011-03-09]. Dostupné z <[http://www.mapy.cz/#mm=ZTtTcP@sa=s@st=s@ssq=m%C5%A1%20near%3A50%C2%B043'33.991%22N%2C%2015%C2%B02'34.407%22E@sss=1@ssp=134489682\\_138214037\\_134504066\\_138226997@x=134500759@y=138247608@z=13](http://www.mapy.cz/#mm=ZTtTcP@sa=s@st=s@ssq=m%C5%A1%20near%3A50%C2%B043'33.991%22N%2C%2015%C2%B02'34.407%22E@sss=1@ssp=134489682_138214037_134504066_138226997@x=134500759@y=138247608@z=13)>

MŠMT. *Porovnání krajských normativů mzdových prostředků stanovených jednotlivými krajskými úřady v roce 2010* [online]. Materiál č.j. 13 460/2010-26. Praha: MŠMT, květen 2010 [cit. 2010-12-07]. Dostupné z <<http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/porovnani-krajskych-normativu-mzdovych-prostredku-2?highlightWords=333+2010>>

NEZISKOVKY.CZ. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2010* [online]. Neziskovky.cz, o. p. s., 2008 [cit. 2010-11-06]. Dostupné z <[http://www.neziskovky.cz/data/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2010txt8394.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2010txt8394.pdf)>

ORT, P. *Cenové mapy České republiky*. 1. vyd. Praha: Verlag Dashöfer, 2010. 76 s. ISBN 978-80-86897-30-1.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Přeložil Martin Gregor. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků*. 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

# Seznam příloh

Příloha A – Mateřská škola .....	86
Příloha B – Porovnání účtových osnov pro podnikatele a neziskové organizace .....	88
Příloha C – Porovnání krajských normativů MP pro MŠ 2005-2010 .....	89
Příloha D – Cenové mapy České republiky .....	91
Příloha E – Pronájem prostorů .....	92
Příloha F – Porovnání cen za hlídání dětí.....	93

## Příloha A – Mateřská škola





## Katastrální mapa



## Příloha B – Porovnání účtových osnov pro podnikatele a neziskové organizace

Třída	Podnikatelé	Organizační složky státu, územně samosprávné celky	Příspěvkové organizace	Nevýdělečné organizace
<b>0</b>	Dlouhodobý majetek	Dlouhodobý majetek	Dlouhodobý majetek	Dlouhodobý majetek
<b>1</b>	Zásoby	Zásoby	Zásoby	Zásoby
<b>2</b>	Finanční účty	Vztahy ke státnímu rozpočtu, k rozpočtu OSS a ÚSC, rozpočtové a finanční účty	Vztahy ke státnímu rozpočtu, k rozpočtu OSS a ÚSC, rozpočtové a finanční účty	Finanční účty
<b>3</b>	Zúčtovací vztahy	Zúčtovací vztahy	Zúčtovací vztahy	Zúčtovací vztahy
<b>4</b>	Kapitálové účty a dlouhodobé závazky	Náklady	Volná	Volná
<b>5</b>	Náklady	Náklady hospodářské činnosti	Náklady	Náklady
<b>6</b>	Výnosy	Výnosy hospodářské činnosti	Výnosy	Výnosy
<b>7</b>	Závěrkové	Vnitroorganizační účetnictví	Vnitroorganizační účetnictví	Volná
<b>8</b>	Vnitroorganizační účetnictví	Vnitroorganizační účetnictví	Vnitroorganizační účetnictví	Volná
<b>9</b>	Vnitroorganizační účetnictví	Fondy, hospodářský výsledek, dlouhodobé úvěry a půjčky, rezervy, závěrkové a podrozvahové účty	Fondy, hospodářský výsledek, dlouhodobé úvěry a půjčky, rezervy, závěrkové a podrozvahové účty	Kapitál, fondy, hospodářský výsledek, dlouhodobé úvěry a půjčky, rezervy, závěrkové a podrozvahové účty
	Vyhláška 500/2002 Sb.	Vyhláška 505/2002 Sb.	Vyhláška 505/2002 Sb.	Vyhláška 504/2002 Sb.

Zdroj: REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 144

## Příloha C – Porovnání krajských normativů MP pro MŠ 2005-2010

Počet dětí	Rok	Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký	Králové- hradecký	Pardubický	Vysočina	Jihomoravský	Olomoucký	Moravsko- slezský	Zlínský	Průměr ČR
10	2010	28 481	33 769	28 041	31 436	28 846	29 389	33 230	30 065	29 476	27 883	29 545	30 303	32 001	27 542	30 001
	2009	27 034	32 249	26 619	30 047	27 229	27 727	28 154	28 569	28 066	26 235	28 170	28 622	30 346	25 741	28 201
	2008	26 635	31 760	26 226	29 410	26 840	27 183	27 775	28 147	27 554	25 940	27 812	28 074	30 000	25 464	27 773
	2007	26 241	31 277	25 511	28 745	26 159	26 729	25 738	27 380	26 752	25 225	27 242	27 242	29 159	24 919	27 023
	2006	25 872	31 190	24 280	27 261	24 734	26 167	24 773	25 936	25 269	23 737	25 492	25 789	27 998	23 737	25 874
50	2005	22 286	27 382	22 839	25 771	23 183	23 812	22 917	24 838	23 249	22 456	23 954	24 253	26 169	22 868	23 998
	2010	24 644	23 916	22 635	23 145	22 876	23 338	23 447	22 857	23 027	24 060	23 162	23 088	24 044	23 322	23 397
	2009	23 261	22 469	21 458	22 150	21 570	21 979	21 877	21 677	21 885	22 626	22 154	21 767	22 804	21 772	22 104
	2008	22 917	22 127	21 141	21 678	21 256	21 535	21 497	21 357	21 483	22 368	21 858	21 349	22 543	21 538	21 761
	2007	22 206	21 487	20 565	21 182	20 715	21 175	20 712	20 775	20 858	21 751	21 512	20 710	21 913	21 069	21 188
100	2006	21 149	20 256	19 384	19 490	19 583	20 718	19 846	19 642	19 716	20 670	20 482	19 604	21 040	20 070	20 118
	2005	20 604	19 504	18 251	18 797	18 354	17 951	18 046	19 135	18 132	18 178	19 128	18 431	19 671	19 334	18 822
	2010	22 923	22 865	21 939	22 704	22 604	22 586	22 902	22 240	22 833	23 041	22 413	22 000	22 510	22 076	22 545
	2009	21 635	21 672	20 797	21 724	21 320	21 264	21 407	21 097	21 711	21 669	21 503	20 741	21 359	20 608	21 322
	2008	21 315	21 343	20 490	21 261	21 092	20 831	21 045	20 785	21 313	21 423	21 218	20 342	21 113	20 386	20 997
	2007	21 029	20 726	19 932	20 776	20 556	20 484	20 175	20 219	20 693	20 833	20 790	19 733	20 531	19 942	20 458
	2006	20 028	19 433	18 969	19 128	19 434	20 051	19 331	19 128	19 560	20 188	19 736	18 679	19 713	18 996	19 455
	2005	19 675	18 712	17 945	18 437	18 214	17 029	17 476	18 884	17 990	17 722	18 540	17 561	18 455	18 299	18 210

## Porovnání krajských normativů MP pro MŠ 2005-2010 - Pokračování

Počet dětí	Rok	Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký	Králové- hradecký	Pardubický	Vysočina	Jihomoravský	Olomoucký	Moravsko- slezský	Zlínský	Průměr ČR
<b>150</b>	<b>2010</b>	<b>22 323</b>	<b>22 505</b>	<b>21 939</b>	<b>22 582</b>	<b>22 599</b>	<b>22 205</b>	<b>22 521</b>	<b>21 958</b>	<b>22 827</b>	<b>22 609</b>	<b>22 410</b>	<b>21 502</b>	<b>22 372</b>	<b>21 588</b>	<b>22 281</b>
	2009	21 062	21 320	20 797	21 608	21 315	20 901	20 987	20 827	21 706	21 258	21 502	20 267	21 228	20 143	<b>21 066</b>
	2008	20 750	20 996	20 490	21 148	21 159	20 474	20 382	20 519	21 308	21 016	21 217	19 878	20 984	19 927	<b>20 732</b>
	2007	20 313	20 008	19 932	19 185	20 620	20 133	19 789	19 960	20 688	20 436	20 790	19 282	20 405	19 493	<b>20 074</b>
	2006	19 346	18 707	18 969	17 807	19 494	19 693	18 960	18 883	19 555	20 025	19 736	18 251	19 485	18 568	<b>19 106</b>
<b>200</b>	2005	19 107	18 234	17 945	18 343	18 271	16 606	17 043	18 804	17 986	17 570	18 385	17 216	18 239	17 887	<b>17 974</b>
	<b>2010</b>	<b>21 922</b>	<b>22 234</b>	<b>21 939</b>	<b>22 481</b>	<b>22 599</b>	<b>22 194</b>	<b>22 117</b>	<b>21 863</b>	<b>22 827</b>	<b>22 326</b>	<b>22 410</b>	<b>21 169</b>	<b>22 372</b>	<b>21 527</b>	<b>22 141</b>
	2009	20 679	21 082	20 797	21 512	21 315	20 891	20 569	20 736	21 706	20 990	21 502	19 949	21 228	20 075	<b>20 931</b>
	2008	20 373	20 760	20 490	21 054	X	20 464	19 842	20 429	21 308	20 750	21 217	19 566	20 984	19 908	<b>20 550</b>
	2007	19 947	19 784	19 932	19 119	X	20 124	X	19 873	20 688	20 178	20 790	18 979	20 405	19 476	<b>19 941</b>
	2006	18 997	18 461	18 969	17 720	X	19 683	X	18 801	19 555	19 928	19 736	17 964	19 392	18 552	<b>18 980</b>
	2005	18 721	17 995	17 945	18 254	18 549	16 331	X	19 058	17 986	17 476	18 385	17 213	18 150	17 869	<b>17 995</b>

Zdroj: MŠMT, Porovnání krajských normativů [online] - příloha 15,



## Příloha D – Cenové mapy České republiky

### Liberecký kraj



#### Bytové prostory

	Prodej		Pronájem
	Průměrná cena	Cenové rozmezí	Průměrná cena
Garsonka	750 000	500 000 – 800 000	4 500 /měsíc
Byt 2+1	1 250 000	800 000 – 1 300 000	5 000 /měsíc
Byt 3+1	1 450 000	1 000 000 – 1 700 000	6 000/měsíc
Byt 4+1	1 550 000	1 000 000 – 1 800 000	8 000/měsíc
Dům	16 300/m <sup>2</sup>	10 000 – 21 700/m <sup>2</sup>	60/m <sup>2</sup> /měsíc
Rekreační objekt	550 000	300 000 – 950 000	35/m <sup>2</sup> /měsíc

#### Nebytové prostory

	Prodej		Pronájem
	Průměrná cena	Cenové rozmezí	Průměrná cena
Kancelářské	15 000/m <sup>2</sup>	12 800 – 20 000/m <sup>2</sup>	80/m <sup>2</sup> /měsíc
Provozní	1 300/m <sup>2</sup>	600 – 2 500/m <sup>2</sup>	20/m <sup>2</sup> /měsíc
Garáž	80 000	60 000 – 120 000	500/měsíc

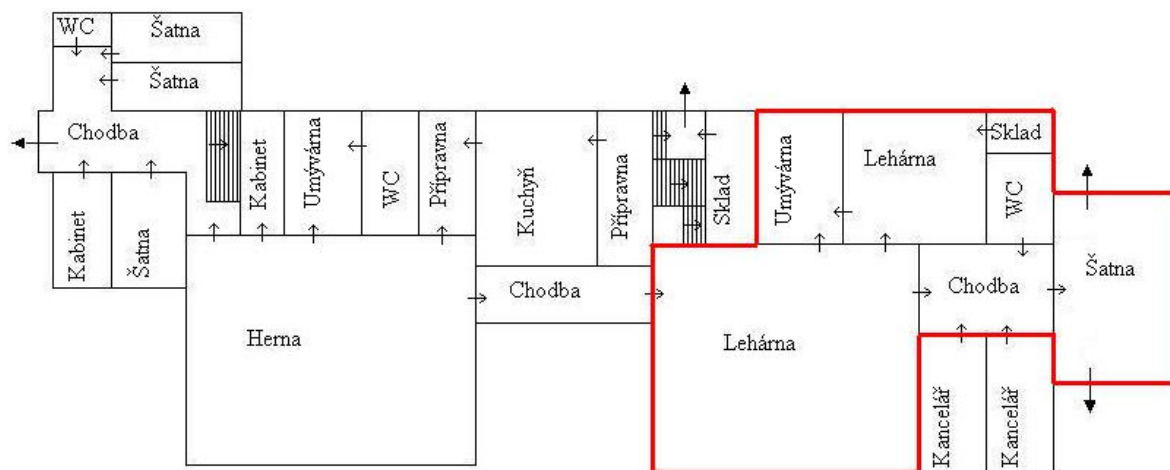
#### Pozemky

	Prodej	
	Průměrná cena	Cenové rozmezí
S inž. sítěmi	900/m <sup>2</sup>	450 – 1 700/m <sup>2</sup>
Bez inž. sítí	400/m <sup>2</sup>	200 – 750/m <sup>2</sup>

Zdroj: Ort, P., Cenové mapy České republiky, s. 68

## Příloha E – Pronájem prostorů

### Půdorys MŠ



Červeně je znázorněna plocha možného pronájmu.

### Zadní vchod s lehárnou



## Příloha F – Porovnání cen za hlídání dětí

### Hypernova – dětský koutek

Provozní doba: 9-21 hod

Sazba hlídání dětí:

Čas v minutách	Sazba Kč/hod
0 - 60	34
61 - 75	41
76 - 90	47
91 - 105	52
106 - 120	64
121 - 135	76
136 - 150	87
151 - 180	99
180 a déle	100

### Globus – dětský svět

Provozní doba: 9-20 hod

Sazba hlídání dětí:

Čas v minutách	Sazba Kč/hod
0 - 60	34
61 - 75	41
76 - 90	47
91 - 105	52
106 - 120	64
121 - 135	75
136 - 150	87
151 - 180	98
180 a déle	100

### Centrum Budokan

Provozní doba: 10:30-11:30 hod a

16-18 hod

Sazba hlídání dětí: 40,-/hod

### Dětský Klub Domeček

Provozní doba: 7:30–16 hod

Sazba hlídání dětí: 42-75,-/hod

### Dětský klub Kačenka

Provozní doba: 15-20 hod

Sazba hlídání dětí: 45 Kč/hod

### Hlídání dětí Liberec

Provozní doba: nonstop

Sazba hlídání dětí: 90,-/hod

### Baboo – hlídání dětí v Liberci

Provozní doba: nonstop

Sazba hlídání dětí: 100,-/hod

### Agentura Suzi, s.r.o.

Provozní doba: nonstop

Sazba hlídání dětí: 100,-/hod

### Baby-chuva.cz – profesionální hlídání dětí

Provozní doba: nonstop

Sazba hlídání dětí: 170,-/hod